



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

MILLA VÄÄNÄNEN  
ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN KETTE-  
RISSÄ OHJELMISTOPROJEKTEISSA PALVELUMUOTOILUA  
HYÖDYNTÄEN

Diplomityö

Tarkastaja: professori Nina Helander  
Tarkastaja ja aihe hyväksytty  
24.9.2018

## TIIVISTELMÄ

**MILLA VÄÄNÄNEN:** Asiakaskokemuksen johtamisen kehittäminen ketterissä ohjelmistoprojekteissa palvelumuotoilua hyödyntäen

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 87 sivua, 7 liitesivua

Marraskuu 2018

Tietojohtamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Tiedon ja osaamisen hallinta

Tarkastaja: professori Nina Helander

**Avainsanat:** asiakaskokemus, johtaminen, mittaaminen, CX, CEM, palvelumuotoilu, ketterä kehitys, ohjelmistoprojekti, Scrum, B2B, asiakaspolku

Asiakaskokemuksen merkitys kasvaa sitä enemmän, mitä enemmän kilpailua markkinoilla on. Lähtökohtaisesti johdettu ja odotukset ylittävä asiakaskokemus, on nykypäivänä olennainen kilpailuetu yrityksille. Tutkimusta asiakaskokemuksen johtamisesta on melko vähän yritysten välisestä (B2B) liiketoiminnasta, mihin ohjelmistoprojektit pääsääntöisesti asettuvat. Tämän vuoksi on mielekästä saada tarkempaa ymmärrystä B2B-yrityksen asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä ketterissä ohjelmistoprojekteissa, ja sitä kautta tarkastella koko asiakaskokemuksen johtamista ja mittaamista. Palvelumuotoilu tuo työkaluja asiakaslähtöiseen ajatteluun ja asiakasymmärryksen lisäämiseen. Asiakaspolut avulla voidaan kartoittaa asiakkaan kokemus eri kohtaamispaikoissa yrityksen kanssa. Mittaamalla asiakaskokemusta eri kosketuspisteissä voidaan sekä tunnistaa asiakaskokemuksen kipupisteitä että seurata eri asiakaskokemukseen tehtyjen panostusten vaikuttavuutta.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda konstruktio kohdeyrityksen ketteriin ohjelmistoprojekteihin, jonka avulla voidaan mitata ja johtaa asiakaskokemusta projektien aikana. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena suomalaisessa prosessi- ja IT-konsultointiin erikoistuneessa pk-yrityksessä. Aineisto kerättiin haastattelemalla kolmen eri ohjelmistoprojektin ydinprojektitiimiä sekä kohdeyrityksen johtoa. Tämän lisäksi kerättiin sekundääriaineistoa yrityksen sisäisistä materiaaleista. Aineisto analysoitiin temaattisella analyysillä, jonka avulla tunnistettiin kymmeniä eri asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä sekä neljä teema-aluetta: asiakkaan määrittelyn vaikeus, monitoimittajuus projekteissa, yhteisen kielen löytämisen vaikeus ja työn muotoilun sekä resursoinnin huomioinen.

Tutkimuksen tuloksena tuotettiin asiakaskokemuksen johtamisessa hyödynnettävä asiakaspolku ja mittaristo, jonka avulla saadaan parempaa tietoa asiakkaan kokemuksista tunnistetuissa vaiheissa. Tunnistetut vaiheet mukailivat pitkälti kohdeyrityksen ajatuksia, mutta tutkimus onnistui tuomaan näkyviin myös yhden uuden vaiheen, jonka asiakasyritykset tunnistavat. Mittaristo ja asiakaspolku esiteltiin kohdeyritykselle ja sen pilotointia puollettiin kohdeyrityksen johdon puolelta. Tutkimus osoittaa palvelumuotoilun periaatteiden tukevan asiakaskokemuksen mittausta- ja johtamismallin luomista sekä asiakkaiden osallistamisen auttavan tunnistamaan asiakaskokemuksen mittaamisen kannalta olennaisia kysymyksiä. Lisäksi tutkimus tuo lisätietoa vähän tutkittuun B2B-liiketoiminnan asiakaskokemuksen mittaamiseen ja johtamiseen, sekä osoittaa lukuisia tutkimusvajeita varsinkin monitoimittajaprojektien eri osa-alueiden vaikutuksista B2B-asiakaskokemukseen.

## ABSTRACT

**MILLA VÄÄNÄNEN:** Improving managing the customer experience in the agile software projects by using Service Design principles

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 87 pages, 7 Appendix pages

November 2018

Master's Degree Programme in Information & Knowledge Management

Major: Knowledge Management

Examiner: Professor Nina Helander

**Keywords:** Customer experience, Management, Measuring, CX, CEM, Service Design, Software project, Agile methods, Scrum, B2B, Customer Journey

Value of the good customer experience increases when competition in the market increases. Nowadays, well managed, expectations exceeding Customer Experience is significant competitive advantage to the companies. When considering Business-to-business customer experience, which is the main field of software business, the academic field is scarce. Therefore, it is meaningful to get more information about the factors that affect business to business (B2B) markets in customer experience and finally examine managing and measuring customer experience in the same field. Service design brings useful tools to support customer driven approach and increasing customer insight. Customer journey map helps to model customer's experiences in different phases and touchpoints they face during the software project. Measuring the customer experience in those phases, it is possible to identify the pain points of the customers and follow the effectiveness of the actions taken.

Aim of this research is to create model that helps measuring and managing customer experience during the agile software project. The research was carried out as a case study in Finnish small/medium sized business process and IT-consulting company. The data was collected by interviewing three different teams in different projects and the managers of the company. Also, company's internal data sources such as project process instructions were used as secondary data. Data was analyzed through thematic analysis process which helped to identify dozens of different factors that affect the customer experience and four different thematic categories: the difficulty of defining who the customer is, challenges of the multisource and multiple vendors in a project, finding the shared language and understanding and resourcing and job crafting in the focal company.

As a result of the research, a customer journey map and a set of measurements was created that produce better information about customer experience at different phases. The identified phases were largely in line with the expectations of the target company. However, the research managed to identify a new phase, that is recognized by the customers but not by the company. The set of measurements and the customer journey map were presented

to the target company and a pilot version was approved by their management. The research proves that the principles of service design support the creation of measurement and management model as well as it proves that including the customer in the process helps to recognize essential questions regarding the measurement of the customer experience. The research also provides additional information to the management and measurement of customer experience in B2B business and points out several points that lack research especially regarding different effects of multisource and multi-vendor projects' to B2B customer experience.

## ALKUSANAT

Tämä tutkimus toteutettiin osana Accountor Enterprise Solutionin (AES) Trainee-ohjelmaa. Tutkimuksen toteuttaminen on ollut viiden kuukauden mittainen matka asiakaskokemuksen ja palvelumuotoilun maailmaan ohjelmistoliiketoiminnassa. Aihepiiri tuntui alusta asti mielekkäältä ja kiinnostavalta kokonaisuudelta, vaikkakin aika-ajoin useat eri näkökulmat saivat aiheen tuntumaan melko sekavalta. Työn konstruktion konkreettinen tarve kohdeyritykselle kuitenkin piti työskentelyn tavoitehakuksena myös näinä hetkinä.

Ensiksi haluan kiittää työpaikkaani ja tutkimuksen toimeksiantajaa ennakkoluulottomuudesta tutkimuksen toteuttamiseen. Kiitos AES:in työntekijöille sekä osallistuville asiakasyrityksille, että löysitte aikaa jakaa kokemuksianne erilaisissa projekteissa. Teidän työkavereiden ja asiakkaiden kiinnostus työhöni oli valtavan motivoivaa. Kiitos Riku Martikainen ja Jani Rauhala viikoittaisesta ja kannustavasta ohjaamisesta työpaikalla sekä avustanne haastateltavien löytämisessä.

Diplomityön toteuttaminen oli tutkimuksellisesti täysin uudenlainen kokemus. Kiitos ohjaajani professori Nina Helander, joka jaksoit kuunnella huoliani ja epävarmuuttani, kun tuntui ettei työssä kokonaisuutena ole mitään järkeä. Ohjaamistilanteet olivat valtavan kannustavia ja rakentavia. Tapaamisissa onnistuit valamaan uskoa työn ansiokkuuteen sekä motivoit työn merkityksellisyyteen. Erityinen kiitos Teemu Mikkoselle kärsivällisestä oikoluvusta ja tsemppaamisesta projektin aikana. Lisäksi haluan kiittää perhettäni, joka on tukenut minua opintojeni aikana. Olette aina kannustaneet, että voin tehdä mitä vaan, kunhan tahtoa riittää. Se on ollut tärkeämpää kuin uskottekaan.

Lopuksi haluan kiittää Tampereen teknillistä yliopistoa ja sen tarjoamaa yhteisöä. Koulutuksen rohkea soveltavuus ja yritysten integroiminen on tarjonnut tärkeitä työkaluja elämään. Kiitos tietojohdamisen ja tuotantotalouden laitos, olette olleet tärkeä työyhteisö oman tietojohdajaidentiteetin muodostuksessa. Kuitenkin eniten olen oppinut teiltä kansaopiskelijoiltani. Järjestötoiminta kaikessa moninaisuudessaan on tuonut arkeeni valtavasti tilaisuuksia ennen kaikkea oppia itsestäni. Siispä kiitos: Tietojohdajakilta Man@ger, Urrheilujoukkue NMKSV, Mahtihiiret, ViidakkoWappu, Mäyriä, KTT, TTYT ja Strategiatyöryhmä. Olette tarjonneet mahdollisuuksia tutustua ihaniin ihmisiin, onnistua, epäonnistua ja onnistua uudelleen, raataa yöhön asti ja juhlia aamuun. Pitäkää jatkossakin pilke silmäkulmassa kaikessa tekemisessä, osaatte kyllä.

Kiitos kaikille, tästä on hyvä jatkaa!

Tampereella, 20.11.2018

Milla Väänänen

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.3	Tutkimusmetodologia.....	5
1.4	Tutkimuksen rakenne ja vaiheet.....	7
2.	ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILULLA KETTERISSÄ PROJEKTEISSA .....	10
2.1	Mitä on asiakaskokemus ja asiakasarvo.....	10
2.1.1	Digitaalisen ympäristön vaikutus.....	12
2.1.2	Fyysisen ympäristön vaikutus.....	13
2.1.3	Tiedostamattoman ympäristön vaikutus .....	14
2.1.4	Sosiaalisen ja rakenteellisen ympäristön vaikutus .....	15
2.2	Palvelumuotoilulla parannetaan asiakaskokemusta .....	16
2.3	Ketterä projektimenetelmä .....	18
3.	ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN JA MITTAAMINEN .....	23
3.1	Asiakaskokemuksen johtaminen on nykypäivää.....	23
3.2	Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet ja haasteet .....	24
3.2.1	Määrittely .....	25
3.2.2	Strategia .....	26
3.2.3	Organisointi.....	27
3.2.4	Toteuttaminen .....	28
3.2.5	Vaikutusten mittaaminen .....	29
3.3	Mittaamista voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla.....	30
3.4	Asiakaskokemusta kannatta mitata tiheästi.....	32
3.4.1	Net Promoter Score (NPS).....	33
3.4.2	Customer Effort Score (CES) .....	33
3.4.3	Asiakastyytyväisyysindeksi (CSAT / CSI).....	34
3.4.4	Tunteiden mittaaminen .....	35
4.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	38
4.1	Haastattelututkimuksen toteutus .....	38
4.1.1	Tutkimusotanta.....	39
4.1.2	Haastattelujen toteutus ja runko .....	39
4.2	Sekundääriaineisto .....	41
4.3	Aineiston analysointi.....	41
5.	EMPIIRISET TULOKSET .....	43
5.1	Ketterän kehityksen mukaisen projektin vaiheet ja roolit.....	43
5.1.1	Roolituksen toimivuus ja vaikutus.....	43
5.1.2	Analyysi- ja Käynnistysvaihe .....	44
5.1.3	Kehitysvaihe.....	46
5.1.4	Käyttöönotto ja testaus.....	47

5.2	Asiakaskokemus ympäristöittäin.....	49
5.2.1	Tiedostomaton ympäristö.....	49
5.2.2	Digitaalinen ympäristö.....	50
5.2.3	Fyysinen ympäristö.....	51
5.2.4	Sosiaalinen & rakenteellinen ympäristö.....	51
5.3	CES, NPS ja Tunteiden mittaamisen kokemukset.....	54
5.4	Johdon näkökulma.....	56
5.5	Hyvän asiakaskokemuksen onnistumisen edellytyksiä.....	58
6.	ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISMALLI.....	61
6.1	Asiakaskokemuksen elementit ketterissä projekteissa.....	61
6.1.1	Asiakkaan määrittely projektissa.....	61
6.1.2	Monitoimittajaprojektien kokemuksen hallinta.....	63
6.1.3	Yhteisen kielen löytäminen.....	64
6.1.4	Työn muotoilu ja resurssointi.....	66
6.2	Tunneulottuvuuksien mittaaminen.....	67
6.3	Konstruktion työstäminen.....	68
6.3.1	Konstruktio.....	68
6.3.2	Heikko markkinatesti.....	69
7.	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT.....	71
7.1	Tulosten yhteenveto ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	71
7.2	Tutkimuksen arviointi ja uutuusarvo.....	73
7.3	Tulevaisuuden tutkimuskohteet.....	76
	LÄHTEET.....	78

LIITE 1

LIITE 2

LIITE 3

LIITE 4

LIITE 5

## KUVALUETTELO

<b>Kuva 1.</b>	<i>Tutkimuksen rajaus asiakaspolun näkökulmasta</i> .....	4
<b>Kuva 2.</b>	<i>Tutkimuksen perusoletukset ja strategia</i> .....	5
<b>Kuva 3.</b>	<i>Konstruktion muodostuminen (mukaillen Kasanen, 1993; Oyegoke 2011)</i> .....	7
<b>Kuva 4.</b>	<i>Tutkimuksen rakenne ja yhdistyminen diplomityöhön</i> .....	8
<b>Kuva 5.</b>	<i>Asiakaskokemus syntyy erilaisten ympäristöjen summana</i> .....	11
<b>Kuva 6.</b>	<i>Asiakaspolku (Andersson et al. 2017, s. 28)</i> .....	17
<b>Kuva 7.</b>	<i>Scrum-prosessi ja ydinroolit (mukaillen Schwaber, 1997; Ashraf &amp; Aftab, 2017)</i> .....	20
<b>Kuva 8.</b>	<i>Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet (mukailltu Löytänä &amp; Korteso, 2011, s. 167)</i> .....	24
<b>Kuva 9.</b>	<i>Asiakaskokemuksen kolminaisuus (mukaillen Smith &amp; Wheeler, 2002, ss. 90–92)</i> .....	28
<b>Kuva 10.</b>	<i>Tunteiden ulottuvuudet (M=Mielihyvä, V=Virittyneisyys, H=Hallinta) (mukaillen Andersson et al. 2017, s. 35)</i> .....	36
<b>Kuva 11.</b>	<i>Henkilöstön korostamia onnistumisen edellytyksiä motivaatioon ja hyvään asiakaskokemukseen</i> .....	59
<b>Kuva 12.</b>	<i>Ostajan ja asiakkaan polun vaiheet asiakasyrityksellä ja kohdeyrityksellä</i> .....	61



## TAULUKKOLUETTELO

<b>Taulukko 1.</b>	<i>Joitakin asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaamistapoja (mukaillen Löytänä &amp; Korteso, 2011, ss. 158–161, 205–207).....</i>	<i>29</i>
<b>Taulukko 2.</b>	<i>Haasteltavat tutkimuksessa .....</i>	<i>40</i>
<b>Taulukko 3.</b>	<i>Haastateltavien tulokset eri tunnedimensioittain (skaala -3 ... +3, H= Hallinnan tunne, M=Mielihyvän tunne, V=Virittyneisyyden tunne).....</i>	<i>45</i>
<b>Taulukko 4.</b>	<i>Keskivaiheen tunteiden keskiarvot (skaala +3 ...-3), H = hallinta, M= mielihyvä, V= virittyneisyys .....</i>	<i>46</i>
<b>Taulukko 5.</b>	<i>Loppuvaiheen tunteiden keskiarvot (skaala +3 ...-3), H = hallinta, M= mielihyvä, V= virittyneisyys .....</i>	<i>48</i>
<b>Taulukko 6.</b>	<i>Asiakaskokemuksen onnistumisen tekijät eri ympäristöissä.....</i>	<i>53</i>
<b>Taulukko 7.</b>	<i>NPS ja CES tulokset .....</i>	<i>55</i>
<b>Taulukko 8.</b>	<i>Tunnistetut Asiakaskokemuksen elementit ja niiden huomioimen asiakaspolussa ja mittareissa .....</i>	<i>72</i>

## LYHENTEET JA TERMIT

Asiakasyritys	Kohdeyrityksen asiakasyritys
B2B	Business-to-business, yritysten välinen liiketoiminta
B2C	Business-to-customer, kuluttajaliiketoiminta
C2C	Customer-to-customer, tietyn yrityksen asiakkaiden välinen toiminta
CES	Customer effort score
CEM	Customer experience management, asiakaskokemuksen hallinta
CJM	Customer Journey Map, asiakaspolku
CRM	Customer relationship management, asiakassuhteen hallinta
CSAT/CSI	Asiakastyytyväisyys
Cxi/CxPi	Asiakaskokemusindeksi (yleistermi)
DoD	Definition of Done
ERP	Enterprise resource planning, Toiminnanohjausjärjestelmä
Kohdeyritys	Accountor Enterprise Solutions
NPS	Net promoter score
Projektitiimi	Projektin ydintiimi, joka koostuu sekä kohde-, että asiakasyrityksen henkilöistä.
TTY	Tampereen teknillinen yliopisto

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

*”Kun asiakas pohtii ostopäätöstä, hän etsii useimmiten tietoa netistä. Googlasta hän päätyy yrityksen kotisivuille, siitä eteenpäin lukemaan suosituksia ja kokemuksia foorumeilta, keskustelupalstoilta tai suosittelupalveluista. B2B-puolella keskustelut käydään useammin LinkedInissä tai Twitterissä. Kokemusten jakamisen nopeus ja laajuus ovat muuttuneet täysin. Ainoa mahdollisuus vaikuttaa kokemusten nopeaan leviämiseen on systemaattinen asiakaskokemuksen johtaminen”* (Löytänä & Korteso, 2011, ss. 29–34)

Neljännän teollisuuden vallankumouksen, "digitalisaation vallankumouksen", myötä yhteiskunta on muuttunut hajautuneempaan ja teknologisempaan suuntaan. Digikaudella tapa erottautua ja pärjätä kilpailussa on ainutlaatuinen ja mieleenpainuva asiakaskokemus (Smith & Wheeler, 2002; Ahvenainen et al. 2017, s. 9). Perinteiset palvelualat kuten pankit ja vakuutuspalvelut sekä perinteisempi ostoskäyttäytyminen siirtyvät yhä enemmän itsepalveluiksi internettiin (Reason et al. 2015, ss. 11–12; Iriarte et al. 2017). Tämä muuttaa myös yhteiskunnan ja yritysten toimikenttien dynamiikkaa. Uusien kilpailijoiden saapuminen markkinoille on digitalisaation myötä yhä helpompaa (Reason et al. 2015, s. 12), sillä paikkaan ja aikaan liittyvät rajoitteet ovat vähentyneet ja jatkavat vähenemistään. Nykypäivänä palvelut kattavat jo yli 70 % kehittyneiden maiden taloudesta (Reason et al. 2015, s. 11) ja Suomessakin jo 2/3 bruttokansantuotteesta syntyy palveluliiketoiminnasta (Löytänä & Korteso, 2011, s. 17).

Asiakkaalle syntyy aina kokemus yrityksestä (Smith & Wheeler, 2002, s. 56). Palvelujen tuottamisen seuraava kehitysaskel onkin kokemusten luominen, mikä edellyttää yrityksiltä asiakkaan siirtämistä toimintansa keskiöön. Kokemusten luominen mahdollistaa yrityksen toiminnan luomista uniikiksi, jolloin erottautuminen kilpailijoista paranee. Tällöin myös hintakilpailun vaikutuksen määrä laskee. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 19) Toisaalta yritykset eivät vielä hyödynnä asiakaskokemusta kilpailuetuna niin hyvin kuin voisivat (mm. Smith & Wheeler, 2002; Löytänä & Korteso, 2011; Ahvenainen et al. 2017). Yksi tapa aloittaa asiakaskokemuksen hyödyntäminen kilpailuetuna, on palvelumuotoilun omaksuminen. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan toimintatapoja, jossa hyödynnetään erilaisia työkaluja ja visualisointitapoja paremman asiakasymmärryksen hankkimiseksi ja siten parempien, asiakaslähtöisten palveluiden luomiseksi (mm. Osterwalder et al. 2014, Reason et al. 2015). Palvelumuotoilu helpottaa asiakkaan roolin siirtymistä passiivisesta palvelun kohteesta aktiiviseksi palvelun yhteiskehittäjäksi, minkä ansiosta se tarjoaa hyvän viitekehyksen asiakaskokemuksen jäsentelylle ja johtamiselle.

Hyvän palvelumuotoilun avulla voidaan vaikuttaa ihmisläheisen kokemuksen luomista erilaisten teknisten palveluiden rakentamisessa, vaikka fyysisen asiakaspalvelijan mahdollistama joustavuus erilaisissa tilanteissa puuttuisikin (Reason et al. 2015, ss. 10–12). Palvelut eivät kuitenkaan ole pelkästään välillinen, tuotteen hankinnan mahdollistava tilanne. Zomerdijk ja Voss (2010) mukaan palvelutilanteet ovat ennen kaikkea dynaamisia kohtaamisia yritysten ja asiakkaiden välillä, yksittäisten ratkaisuiden sijaan. Myös Lockwood (2009) nostaa esiin asiakaskokemuksen dynaamisen luonteen. Lisäksi hän korostaa asiakaskokemuksen olevan seurausta asiakkaan ennakko-odotuksista ja muistuttaa että vaikka kaikilla kohtaamistilanteilla on vaikutusta, ei vaikutuksen määrä korreloi kohtaamistilanteeseen käytetyn rahallisen panostuksen kanssa. Tarkempaa tutkimusta aiheesta on melko vähän. Lemon ja Verhoef (2016) nostavat esiin, että vaikka asiakaskokemukseen liittyvä kirjallisuus on kasvanut, empiirinen tutkimus liittyen suoraan kohtaamistilanteiden muodostamaan asiakaspolkuun on vähäistä.

Vaikkei budjetti olisikaan aina määräävä tekijä, se kuitenkin ohjaa merkittävästi yritysten toimintaa. Näin ollen asiakaskokemuksen on oltava tuottavaa yritykselle (Löytänä & Korteso, 2011, ss. 64–74). Asiakaskokemuksen systemaattinen johtaminen ja mittaaminen tukee asiakaskokemukselle laitettujen investointien seuraamista ja kannattavuuden toteuttamista. Yrityksistä vain kolmannes on luonut selkeän strategian asiakaskokemuksen kehittämiseksi, vaikka kaksi kolmasosaa kokee, että heillä on selkeä visio asiakaskokemuksen luonnista (Cox, 2016). Tämä kuvastaa hyvin kuinka soveltavalle tutkimukselle asiakaskokemuksen johtamisesta sekä mittaamisen systematisoinnista on vielä tarvetta.

Tämä tutkimus täydentää osaltaan tätä tunnistettua tutkimusaukkoa. Tässä tutkimuksessa sovelletaan asiakaskokemuksen johtamista Scrumiin pohjautuvissa ketterissä käyttöönottoprojekteissa. Ketterät menetelmät ovat mukautuneet ennen kaikkea asiakasvaatimusten parempaan tunnistamiseen ja asiakkaan tyytyväisyyden parantamiseen. Ketterä kehitys auttaa asiakkaita paremmin täyttämään heidän tarpeensa tarjoamalla joustavuutta projekteihin. (Kotaiah & Khalil, 2017) Scrum on sekä kehittäjä- että asiakaslähtöinen menetelmä, jossa pyritään lisäarvon tuottamiseen (E. L.-C. Law & Lárusdóttir, 2015), minkä ansiosta menetelmä tukeekin asiakaskeskeisyyden huomioimista. Ohjelmistokehityksessä trendinä on ollut ennen kaikkea käyttäjäkokemukseen keskittyminen (E. L.-C. Law & Lárusdóttir, 2015). Kuitenkaan Business to business (B2B)-liiketoiminnassa järjestelmänkäyttäjät eivät useinkaan tee ostopäätöksiä, vaan päätöksestä vastaavat projekteissa mukana olevat asiakkaat. Tämän vuoksi asiakaskokemuksen johtamisen näkökulman lisätarkastelulle erityisesti B2B-ohjelmistoliiketoiminnassa on sekä tutkimuksellisesti, että liiketoiminnallisesti tarvetta.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on luoda konstruktio kohdeyrityksen ketteriin ohjelmistoprojekteihin, jonka avulla voidaan mitata ja johtaa asiakaskokemusta projektien aikana. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa selvitetään mistä tekijöistä asiakaskokemus

yleisesti koostuu, miten sitä voidaan mitata ja johtaa sekä miten palvelumuotoilun työkaluja voidaan asiakaskokemuksen mittaus- ja johtamisjärjestelmän luonnissa. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa hyödynnetään teoreettista tutkimusta sekä tapaustutkimusta.

Teoriaosuudessa selvitetään asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä, sen mittaamista ja johtamista sekä palvelumuotoilun periaatteita ja työkaluja aiemman kirjallisuuden perusteella. Tämän lisäksi selvennetään ketterän ohjelmistokehityksen periaatteita ja vaiheita. Tapaustutkimuksen kohdeyrityksenä toimii Accountor Enterprise Solutions, jonka ydin-toimintaa ovat kansainvälisiin alustoihin perustuvat CRM- ja ERP ratkaisut sekä ICT-palvelut. Yrityksen ideologiana on yhdistää vahva prosessiosaaminen, innovointi ja globaalit liiketoiminta-alustojen mahdollisuudet kehittääkseen asiakkaidensa toimintaa. (Accountor Enterprise Solutions, 2018) Tutkimusosuudessa perehdytään kolmeen asiakasprojektiin, joista saatavaa tietoa käytetään apuna määrittelemään yleispätevää mittaristoa kohdeyrityksen asiakaskokemuksen johtamista varten.

Asiakaskokemuksen merkitys on kohdeyritykselle erittäin tärkeä. Kohdeyritys mieltää onnistuvansa vain asiakkaidensa onnistuessa ja heidän sloganinsa on "Autamme asiakkaitamme edelläkävijyyteen." Asiakaslähtöisyys on mainittu myös yrityksen arvoissa. (Accountor Enterprise Solutions, 2018) Kohdeyritys on kuitenkin tunnistanut tarpeen kehittää heidän asiakkaidensa asiakaskokemuksen systemaattista mittaamista ja johtamista. Tämän lisäksi yrityksellä on myös kiinnostusta saada lisää ymmärrystä palvelumuotoilun työkaluista ja niiden hyödyntämismahdollisuuksista toimialallaan.

Tutkimuksen avulla tuetaan yrityksen onnistumismahdollisuuksia yhä asiakaskeskeisempään työskentelyyn. Tutkimuksen päämääränä on löytää asiakaskokemuksen johtamisen teema-alueita kohdeyritykselle ja sitä tukeva mittaristo palvelumuotoilun periaatteita hyödyntäen. Tutkimuksen tuloksena kehitetään malli asiakaskokemuksen mittausjärjestelmästä yrityksen tarpeisiin sovitettuna. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimukselle on asetettu seuraava päätutkimuskysymys.

## *1. Miten asiakaskokemuksen johtamista voidaan mitata ja kehittää ketterissä ohjelmistoprojekteissa palvelumuotoilun periaatteiden avulla?*

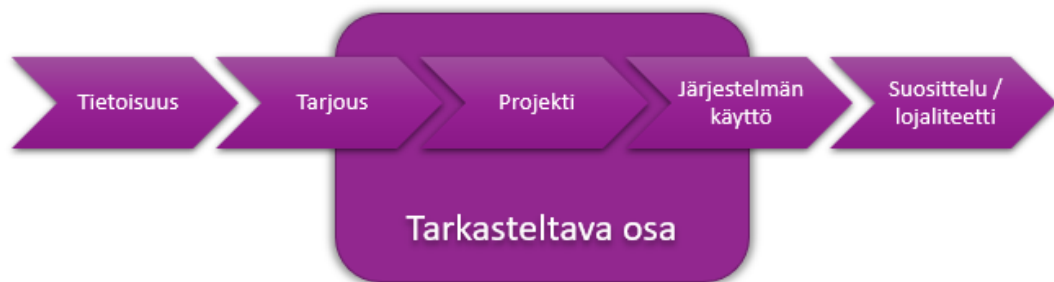
Pääkysymyksen laajuuden vuoksi, tutkimukselle on määritelty kaksi apututkimuskysymystä, joihin vastaamalla pystytään johtamaan vastaus päätutkimuskysymykseen.

### *1.1. Millainen on ketterä ohjelmistoprojekti ja millaisia rooleja siinä on?*

### *1.2. Mistä asiakaskokemus muodostuu ja mitä asiakaskokemuksen johtamisen ja mittaamisen kannalta olennaisia elementtejä ketterissä projekteissa ilmenee?*

Apututkimuskysymyksiin vastataan työn teorian ja empiriasta saadun tiedon avulla. Työn tuloksena tuotettava malli ja sen pilotointi vastaa työn päätutkimuskysymykseen.

Tutkimuksen asettelusta tulee huomata, että työ pitää sisällään oletuksen, että asiakaskokemusta voidaan parantaa palvelumuotoilulla. Oletus pohjautuu mm. Andersson et al. (2017) näkemykseen, jossa palvelumuotoilulla pyritään liiketoiminnan kannattavaan, asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Tämän lisäksi aiemmissa tutkimuksissa on todettu palvelumuotoilun (mm. Reason et al. 2015; Iriarte et al. 2017) sekä asiakaspolun- ja kosketuspintojen muotoilun (Zomerdijs & Voss, 2010) olevan tehokkaita työkaluja asiakaskokemuksen kehittämisessä. Kuva 1 osoittaa tutkimuksen rajauksen asiakaspolun näkökulmasta.



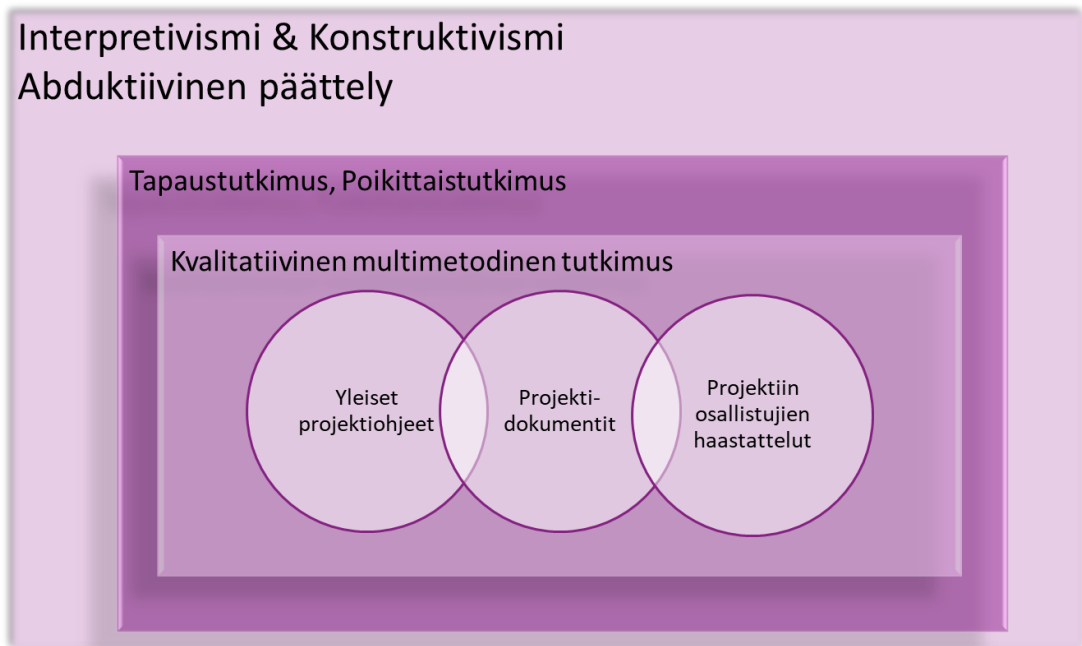
**Kuva 1.** Tutkimuksen rajaus asiakaspolun näkökulmasta

Tutkimuksen rajauksista tulee huomata seuraavat asiat: tutkimus keskittyy vain ketterään projektimenetelmään kohdeyrityksessä, muut projektimenetelmät jäävät tämän tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksessa projekti alkaa siitä, kun asiakkuus siirtyy myyntitiimiltä projektitiimille ja päättyy siihen, kun asiakas on siirtynyt jatkuvien palveluiden tiimille. Asiakkaan näkökulmasta tämä tarkoittaa tarjouksen hyväksymisestä järjestelmän käyttöönottoon tuotannossa ja projektin takuuajan umpeutumiseen. Toisin sanoen tutkimus ei kata koko asiakkuuden elinkaarta diplomityön rajallisen aikaikkunan vuoksi. Tutkimuksesta on hyvä myös huomioda, että kohdeyrityksen toimiala on luonteeltaan B2B, jolloin tutkimuksen kohteena oleva "asiakas" ei välttämättä ole palvelun lopullinen käyttäjä, vaan toimii myös itse palveluntarjoajan roolissa.

Asiakaskokemuksen ja palvelumuotoilun kirjallisuusaineistossa on painotettu alle kymmenen vuotta vanhoja tutkimuksia, sillä näiden merkitys digitalisoitumisen myötä on muuttunut merkittävästi. Tällä rajauksella pyritään varmistamaan tutkimusten sovellettaavuus kohdeyrityksessä. Kuitenkin mukaan on otettu myös vanhempia julkaisuja, mikäli niiden iän ei ole katsottu vaikuttavan hyödyntämiseen merkitsevästi.

### 1.3 Tutkimusmetodologia

Tutkimusfilosofian avulla hahmotetaan tutkimuksen pohjalla olevia, lähes itsestäänselvyyksinä pidettäviä näkemyksiä, jotka heijastuvat menetelmiin ja strategiaan (Saunders et al. 2009, ss. 108–109). Tässä työssä tehdyt filosofiset perusoletukset, strategiset ja metodologiset valinnat on esitetty kuvassa 2. 1



**Kuva 2.** Tutkimuksen perusoletukset ja strategia

Tässä tutkimuksessa perinteiseksi tutkimusfilosofiaksi voidaan nähdä interpretivismi. Interpretivismi korostaa ihmisten roolia osana sosiaalisina "näyttelijöinä" ja sitä kuinka ihminen tulkitsee maailmaa omasta näkökulmastaan. Tutkimusfilosofia edellyttää empatiaa ja kykyä ymmärtää maailmaa tutkimuskohteiden näkökulmista. (Saunders et al. 2009, s. 116; Packard, 2017) Asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja johtaminen edellyttääkin asiakkaan rooliin eläytymistä sekä asiakaspolun subjektiivisuuden ja kumuloituvuuden ymmärtämistä.

Toinen, jopa voimakkaampi taustafilosofia työssä on konstruktivismi. Jyväskylän yliopiston mukaan (2015a) interpretivismi ja konstruktivismi nähdään usein läheisinä suuntauksina. Konstruktivisessa tutkimuksessa maailma nähdään muuttuvana systeeminä, jossa ihmiset muuttavat olemassa olevaa tietoa ja rakenteita toimintansa ja tulkintansa mukaan. (Kasanen, 1993; Oyegoke, 2011; Jyväskylän yliopisto, 2015b; Eriksson & Kovalainen, 2015, s.20). Konstruktionismi huomioi, että samasta datasta voidaan tehdä useita eri tulkintoja, jotka kaikki ovat merkityksellisiä (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 20). Tutkimuksen taustafilosofia ei usein olekaan täysin puhtasoppista (Saunders et al.

2009, s. 109). Tiivistettynä tässä tutkimuksessa maailma nähdään koostuvan dynaamisista rakenteista, jotka voivat olla esimerkiksi organisationaalisia tai sosiaalisia ja joiden sävyn tai olemassaolon hahmottaminen riippuu tulkitsijasta. Konstruktiivinen tutkimus on luonteeltaan normatiivista (Kasanen, 1993), minkä seurauksena tutkimuksen fokus on siinä, miten yrityksen pitäisi toimia ja mitä nykytilasta tulisi muuttaa (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 116). Konstruktiiviseen tutkimukseen kuuluu myös yhteisluonnin ajatus, sillä konstruktion käyttäjät tulisi osallistaa konstruktion luomisprosessiin muutosvastarinnan vähentämiseksi ja käyttökelpoisuuden varmistamiseksi (Oyegoke, 2011).

Tämän tutkimuksen lähestymistavassa on sekä induktiivisia että deduktiivisia piirteitä, joten käytettävästä päättelyssä voidaan nähdä myös abduktiivisia piirteitä. Saunders et al. (2009, ss. 126–127) sekä Erikssonin ja Kovalaisen (2015, ss. 21–22) mukaan induktiivisessa tutkimuksen lähestymistavassa luodaan uusi teoria aineistolähtöisesti. Induktiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto on laadullista, prosessi iteroituva ja hypoteesien muuttuminen muuttuvat matkan varrella. Deduktiivisessä sen sijaan lähetään hypoteesista, jota testataan usein tarkkoissa olosuhteissa ja tiukat kriteerit täyttävällä datalla. Hypoteesin testaamisessa otetaan niin iso otanta, että teoria voidaan yleistää ja havaita muuttuja myös tilanteisiin, joissa hypoteesi ei päde (Saunders et al. 2009, s. 125). Abduktiivinen lähestymistapa on myös induktiivisen tapaan empiriapohjaista, mutta siinä käytetään teoriaa ja aikaisempaa kirjallisuutta inspiraation ja ideoiden lähteenä (Anttila, 1996). Abduktiivisessa lähestymistavassa pyritään luomaan hypoteesia, joka vastaa yleisimpiin tilanteisiin ja se voi muuttua tietämyksen lisääntyessä. Voidaan puhua myös "valistuneesta arvauksesta" asioiden nykytilasta, joka on muodostettu erilaisten havaintojen ja teorian yhdistelmänä. (Walton, 2014, ss. 3–7; Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 23) Tässä tutkimuksessa luodaan ensin alkukäsitys teorian ja sekundääridatan avulla, josta syntyy alkulähtökohta, jonka perusteella haastattelut tehdään. Tämän jälkeen kerätään laadullinen aineisto ja testataan hypoteesin toimivuutta. Laadullisen aineiston mukana saadaan lisää ymmärrystä toimikentästä ja tilanteesta, minkä jälkeen muodostetaan uusi hypoteesi eli malli asiakaskokemuksen johtamiselle. Tutkimuksen aikana ollaan siis jatkuvassa dialogissa empirian ja teorian välillä.

Tutkimusstrategia kertoo, miten tutkimus käytännössä toteutetaan (Saunders et al. 2009, ss. 145–146). Tutkimuksessa käytetään tapaustutkimusta, eli case-tutkimusta. Tapaustutkimuksella saadaan syvällistä ja selittävää tietoa kompleksista tilanteista (Flyvbjerg, 2006; Saunders et al. 2009, ss. 145–146; Yin, 2013; Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 116). Tässä tutkimuksessa tutkitaan kolmea eri projektia, niiden tapahtumia sekä projektitiimin kokemuksia eri tilanteissa. Tämä onnistuu parhaiten tapaustutkimuksen avulla, sillä projekteista tarvitaan hyvinkin syvällistä ymmärrystä useista eri subjektiivisista näkökulmista.

Tutkimus on luonteeltaan poikittaistutkimus. Poikittaistutkimuksessa ajallinen kesto on usein lyhyt ja tutkimus keskittyy nykytilaan, pitkän aikavälin vaikutusten seurannan sijaan (Saunders et al. 2009, s. 155). Tämän tutkimuksen ajallinen kesto on melko lyhyt, ja

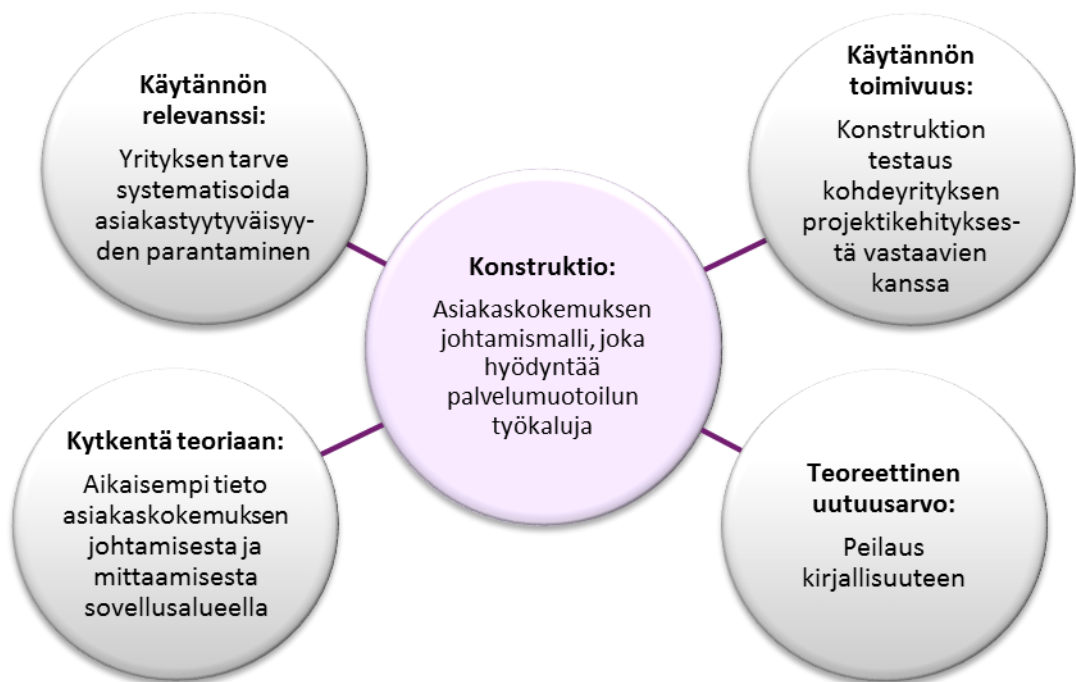


tutkimuksessa käytettävät projektit ovat loppumassa. Tutkimukseen kuitenkin saadaan muutamia eri projekteja, mikä tukee poikittaistutkimuksen tavoitteita.

Aineisto on luonteeltaan kvalitatiivista ja sen keruu toteutetaan tutkimuksessa multimediotodisesti, eli useita datalähteitä hyödyntäen. Datalähteitä ovat yleiset projektiohjeet, projektin aikana tehdyt sisäiset dokumentit sekä projektitiimien haastattelut. Näin saadaan koostettua ymmärrystä projekteista monipuolisesti, siitä mitä on tapahtunut ja mitä olisi pitänyt tapahtua. Lisäksi saadaan selvennettyä aukkoja, jotka voivat syntyä esimerkiksi projektin dokumentoinnin puutteista tai projektitiimin muistista. (kts. Saunders et al. 2009, ss. 151–154) Haastattelun käyttö kyselyn sijaan korostaa kohteiden näkemistä merkityksiä luovina ja aktiivisina osapuolina. Tämän lisäksi haastattelu mahdollistaa tarkentavien kysymysten esittämisen lomakkeita paremmin. (mm. Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 35) Aineiston keruu ja analysointi on esitelty luvussa 4.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne ja vaiheet

Konstruktiivisessa tutkimuksessa voidaan tunnistaa neljä eri vaikutinta konstruktion muodostamiseen (Kasanen, 1993; Oyegoke, 2011). Nämä osa-alueet on esitetty kuvassa 3.

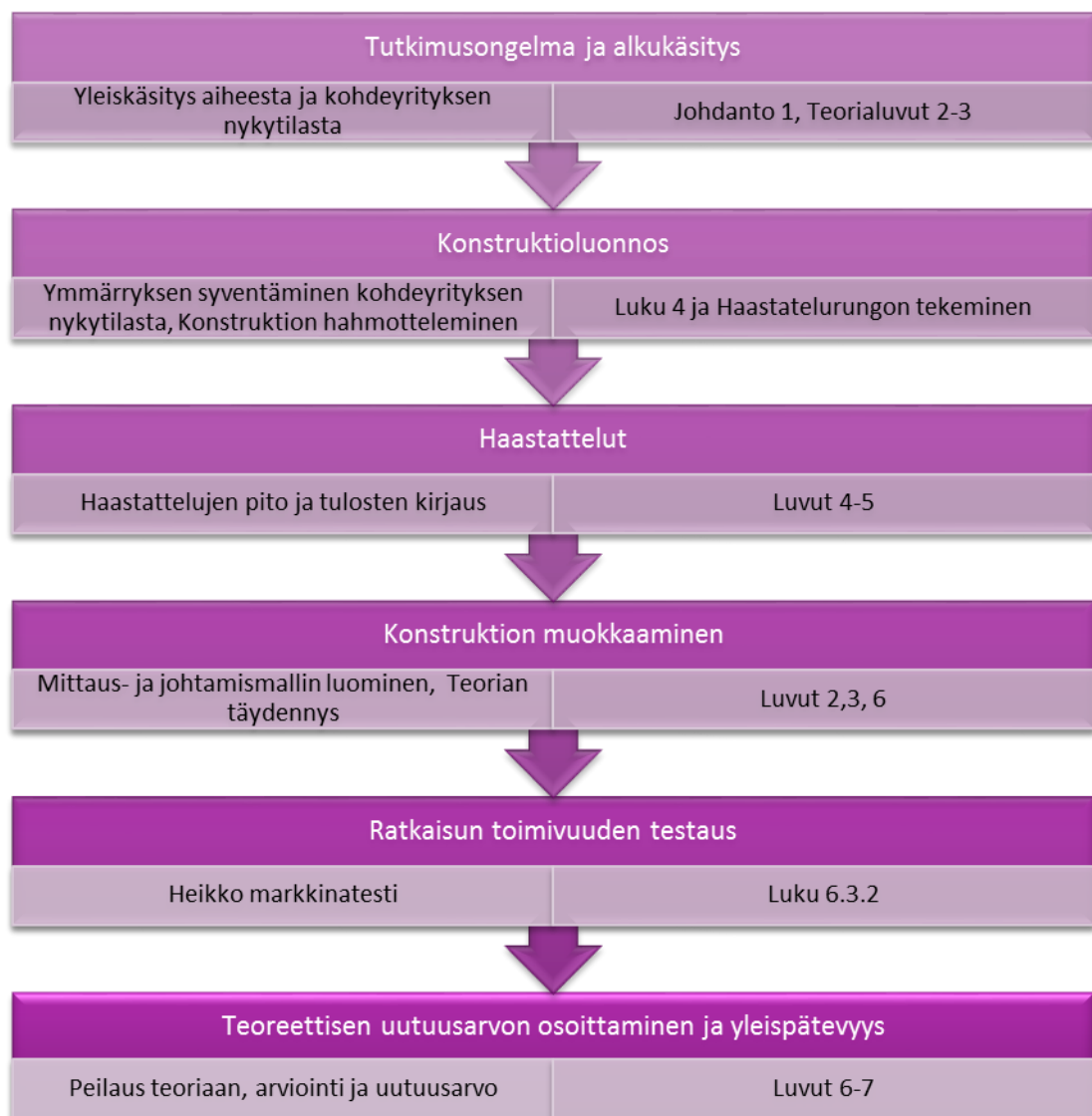


**Kuva 3.** Konstruktion muodostuminen (mukaillen Kasanen, 1993; Oyegoke 2011)

Kuvasta 3 voidaan havaita kuinka lopulliseen konstruktion vaikuttavat niin teoreettiset taustat ja aineisto, kuin tapaustutkimuksestakin saadut aineistot. Konstruktiivisen tutkimuksen tarkoituksena on luoda uutta tietoa vanhan päälle, minkä vuoksi teoreettisen uutuus arvon osoittaminen on olennainen osa menetelmää (Kasanen, 1993; Oyegoke, 2011). Varsinaisen konstruktion toimivuuden testaus toteutetaan heikkona markkinatestinä, eli

konstruktio esitellään sitä hyödyntäville tahoille ja heiltä kerätään kommentteja työkalun käytettävyydestä. Koska kyseessä on sisäinen työkalu, mukana on vain kohdeyrityksen henkilöstöä. Konstruktiivinen tutkimus aiheuttaakin usein konsultoivan aselman tutkijan ja kohdeyrityksen välille, mikä heikentää tuloksien julkaisumahdollisuuksia (Kasanen, 1993).

Konstruktiivinen tutkimus koostuu yleensä kuudesta eri vaiheesta: 1) etsi käytännön ongelma, johon voidaan koostaa ratkaisu, 2) kerrytä aiheesta yleisymmärrys käytännön ja teorian pohjalta, 3) innovoi ja rakenna ratkaisuaihio, 4) testaa konstruktio, 5) teoreettisen uutuusarvon esittäminen ja 6) ratkaisun viimeistely ja käytännön sovelluksien osoittaminen. (Kasanen, 1993; Oyegoke, 2011; Rautiainen et al. 2017) Myös tämä tutkimus on rakennettu mukaillen näitä kuutta vaihetta. Tutkimuksen vaiheet on esitetty kuvassa 4.



**Kuva 4.** Tutkimuksen rakenne ja yhdistyminen diplomityöhön

Kuvasta voidaan havaita joitain eroja Kasasen (1993) sekä Oyegoken (2011) jäsentelyyn, jotka johtuvat jäsentelyn sovittamisesta diplomityön aikatauluun ja rakenteeseen. Tutkimuksen aikataulun vuoksi haastatteluilla joudutaan sekä kerryttämään tietämystä nykytilasta että pilotoimaan konstruktiossa käytettäviä mittareita. Jääskeläisen et al. (2013, ss. 41–42) mukaan asiakas tulisikin ottaa mukaan mittaristojen kehitykseen toimivampien mittareiden saamiseksi.

## 2. ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILULLA KETTERISSÄ PROJEKTEISSA

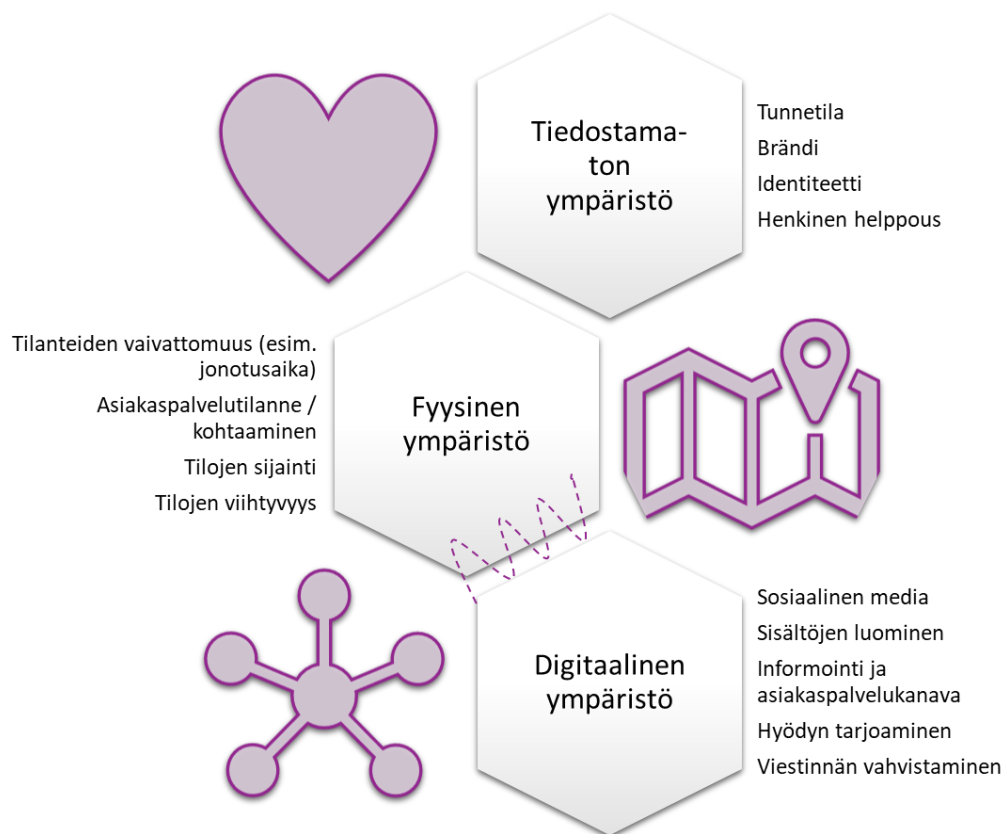
### 2.1 Mitä on asiakaskokemus ja asiakasarvo

Terminä asiakaskokemus ja arvonluonti linkittyvät toisiinsa tiiviisti. Andersson et al. (2017, s. 5) mukaan arvonluonti nähdään hyötyjen ja uhrausten välisenä erotuksena ja se voidaan jäsentää niin käyttöarvoon kuin koettuun arvoon. Heidän mukaansa koettu arvo on subjektiivista ja siihen vaikuttavat yksilön tunnekokemukset ja arvo-odotukset. Prahalad ja Rasmwamy (2004) sen sijaan korostavat koko arvokäsityksen ja arvonluontilogiikan siirtymistä tuotokeskeisyydestä personalisoituihin asiakaskokemuksiin. Tuotteiden sijaan arvonluonnin ydin nähdään vuorovaikutuksena yrityksen ja kuluttajan välillä. Myös Eggert et al. (2006) mukaan yliveraista, kilpailukyistä ja erottuvaa arvoa saadaan tuotettua ennen kaikkea asiantuntevan ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen avulla.

Löytänä ja Kortesus (2011, s. 54) jakavat asiakkaan kokeman arvon utilitaariseen ja hedonistiseen, jossa utilitaarinen on rationaalinen, yksiselitteinen ominaisuus (esimerkiksi väri, toimitusaika tai hinta) ja hedonistinen tarkoittaa subjektiivista, irrationaalista ja emotionaalista. Hedonistiset arvot ovat elämyksellisiä ja asiakaskohtaisia, kuten brändiin liittyvät mielikuvat, turvallisuuden tunne, tuotteen hankinnan tuoma status tai ilo. Erityisesti hedonistiset elementit vaikuttavat myönteisyyteen yritystä kohtaan ja suositteluhalukkuuteen. (Löytänä & Kortesus, 2011, s. 54) Toisin sanoen asiakkaan kokema arvo koostuu tuotteen tai palvelun spesifeistä tekijöistä, hyödykkeen välinearvosta identiteetille sekä kokonaisvaltaisesta hyödyllisyyden kokemuksesta.

Tässä tutkimuksessa asiakkaan kokemaa arvoa ja asiakaskokemusta pidetään rinnakkaisina käsitteinä, sillä molemmat ottavat huomioon asiakkaan laittamia panostuksia, odotuksia, saamia hyötyjä, tapahtuvat vuorovaikutuksessa useassa eri kohdassa sekä ovat jatkuvasti muuttuvia. Löytänä ja Kortesus (2011, ss. 56-57) mukaan yrityksen asiakkaalle tuottama arvo syntyy kohtaamisissa ja näin ollen kasvaa asiakassuhteen aikana esimerkiksi luottamuksen tunteen lisääntyessä. Toisin sanoen, sen lisäksi että yritys tuottaa asiakkaalleen arvoa, se voi auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen ja mahdollisesti jopa koko verkostolleen (Löytänä & Kortesus, 2011, ss. 56-57). Prahalad ja Ramswamy (2004) korostavatkin, että arvonluonti tapahtuu markkinoilla, joissa sekä asiakas että yritys kantavat vastuuta niin arvonluonnin ja kokemuksen onnistumisesta, kuin mahdollisista riskeistä Koska arvon- ja kokemuksen yhteisluonti tapahtuu markkinoilla, paikassa jossa kuluttajat vasta vertailevat vaihtoehtoja ja tekevät ostopäätöksiä, edellyttää yhteisluonnin onnistuminen läpinäkyvyyttä yrityksiltä (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Kuten huomattu, asiakaskokemusta ja asiakkaan kokemaa arvoa voidaan ryhmitellä lukuilla eri tavoilla. Ahvenainen et al. (2017, ss. 9–10) mukaan asiakaskokemus on *"mielikuva ja tunne, joka asiakkaalle muodostuu kaikista kohtaamisista yrityksesi edustajien, kanavien ja palveluiden kanssa"*. He jakavat asiakaskokemuksen kolmeen osa-alueeseen, fyysiseen kohtamiseen (esimerkiksi kasvotusten tapahtuva tapaaminen yrityksen ja asiakkaan välillä), digitaaliseen kohtamiseen (esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tapahtunut asiakaskohtaaminen) ja tiedostamattomaan kohtamiseen (aiemmat kokemukset, brändi, mielikuvat verrattuna muihin toimijoihin). Yhden osa-alueen epäonnistuminen hajottaa koko kokemuksen (Ahvenainen et al. 2017, ss. 33–35). Myös Löytänä ja Korteso (2011, s. 11) määrittelevät asiakaskokemuksen kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaksi, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. He korostavat erityisesti tulkintojen kumulatiivisuutta ja rationaalisuuden vähyyttä, mikä hankaloittaa yrityksen mahdollisuuksia täysin vaikuttaa asiakaskokemuksen hallitsemiseen. Digitalisaatio ja uudet avaukset palveluliiketoiminnassa yhdistävät digitaalista ja fyysistä kokemusta yhä lähemmäksi toisiaan (Parise et al. 2016; Andersson et al. 2017, s. 5). Kuva 5 kokoaa yhteen asiakaskokemuksen ympäristöt.



**Kuva 5.** Asiakaskokemus syntyy erilaisten ympäristöjen summana

Asiakaskokemuksen eri osa-alueita voidaan arvioida myös Forresterin (2017) asiakaskokemusindeksin (Cxi) kautta. Indeksissä yritysten asiakaskokemuksen ja asiakaslojaliteetin tilaa arvioidaan seuraavien näkökulmien kautta: Tehokkuus/tarpeellisuus (*eng. usefulness/effectiveness*), asioinnin helppous (*eng. ease of use*) ja asioinnin miellyttävyys

(*eng. enjoyability*). Tämä määritelmä kuitenkin keskittyy erityisesti B2C-yrityksiin ja Myös Zomerdjik ja Voss (2010) korostavat asiakkaan sitoutumista (*eng. customer engagement*). Heidän mukaansa sitoutumien voi olla emotionaalista, fyysistä, älyllistä ja jopa hengellistä. Hollyoaken (2009) mukaan B2B-puolella asiakaskokemuksen peruspilareita on keskinäinen riippuvuus, kommunikaatio, rehellisyys ja luottamus. Hänen mukaansa näiden ominaisuuksien onnistuessa asiakassuhteessa, asiakaskokemuksin on haluttu.

Koska asiakkaat käyttävät palveluita yhä monikanavaisemmin, asiakaskokemus muodostuu yhä useammissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa, joten kaikki mitä yritys tekee, vaikuttaa siihen (mm. Schmitt, 2003, ss. 16–18; Löytänä & Korteso, 2011, ss. 21–24; Parise et al. 2016; Lemon & Verhoef, 2016). Asiakaskohtaaminen voi tapahtua nykyään niin kivijalkamyymälän, verkkosivujen, sosiaalisen median alustojen ja mobiiliapplikaatioiden kautta. Asiakaskokemus määräytyy monimutkaisista kosketuspisteistä brändiin sekä välittömiin, personoituihin ja emotionaalisiin sisältöihin, jotka tähtäävät asiakkaan sitouttamiseen (Parise et al. 2016) Erityisesti B2B-asiakassuhteissa, asiakkaan yhteydenpito on toistuvampaa, monikanavaisempaa ja sisältää useampien yksilöiden osallistamista kuin B2C-asiakassuhteet (Hollyoake, 2009; Zolkiewski et. al, 2017). Tämä tarkoittaa sitä, että myös perinteiset toiminnot kuten asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi, laskujen sisällöstä vastaava talousosasto ja verkkosivujen käytettävyydestä vastaava IT-osasto, ovat mukana luomassa asiakaskokemusta. (Löytänä & Korteso, 2011, ss. 21–24) Kokemuksen tulisi pysyä yhtenäisenä ja suunniteltuna kanavasta ja kokemuksen syntypaikasta riippumatta. Toisin sanoen toiminnosta riippumatta asiakaskokemuksen on oltava koko organisaation ajatusmaailmaan viety oivallus. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin eri ympäristöjä, joiden avulla asiakaskokemusta voidaan tarkastella.

### 2.1.1 Digitaalisen ympäristön vaikutus

Digitaalisen ympäristön luovat lukuisat eri tietoliikenneyhteydet ja -verkot. Digitaalinen ympäristö koostuu mm. perinteisestä internetin käytöstä (World Wide Web), mobiiliapplikaatioista, verkkomaksamisen ratkaisuista, kuten PayPal ja Bitcoin, sekä asioiden internetistä (Syntyurenko, 2015).

Digitalisaatio monipuolistaa ja monimuotoistaa kohtaamispisteitä sekä nopeuttaa vuorovaikutussykliä (Andersson et al. 2017, s. 6). Ahvenainen et al. (2017, s. 67) toteavatkin ettei nykypäivänä pysty tietämään, missä asiakas kohtaa yrityksen ensimmäisen kerran, mikä tekee asiakkaiden kohtaamispisteiden suunnittelusta vaikeaa. Mikäli ei pystytä edes tunnistamaan missä asiakas kohtaa yrityksen, myös jatkoon suunnittelu vaikeutuu. Parise et al. (2016) mukaan jo ensimmäisen kohtaamisen jälkeen asiakkaat odottavat saavansa sisältöjä, asiantuntemusta ja personoituja ratkaisuja reaaliaikaisesti palvelukokemuksen aikana, sillä digitaalisuuden tiedetään mahdollistavan sen. Ilmiöstä puhutaankin välittömyyden kriisinä (*eng. crisis of immediacy*) (Parise et al. 2016).

Välittömyys korostuu myös negatiivissa hetkissä. Tarnovskaya ja Biedenbach (2018) mukaan digitaalinen ympäristö ja useiden sidosryhmien keskinäinen kommunikointi on omiaan vahvistamaan esimerkiksi brändin tarkoituksesta syntyneitä väärinymmärryksiä. Heidän mukaansa digitaalisessa ympäristössä tehty viestintä tulisi tämän vuoksi olla hyvinkin selkeää ja proaktiivista.

Digitaalisella muotoilulla pystytään vaikuttamaan positiivisen vaikutelman syntymiseen käyttäjälle (Reydet & Carsana, 2017). Digitaalinen asiakaskokemus digitaalinen asiakaskokemus syntyy immersioista, flowsta, kognitiivisesta sopivuudesta ja emotionaalisesta sopivuudesta (Parise et al. 2016). Flowlla tarkoitetaan mahdollisimman saumatonta asiakaskokemusta eri alustoiden, kanavien, informaatiolähteiden ja käyttäjän välillä (Parise et al. 2016; Kawaf & Tagg, 2017). Kognitiivisella sopivuudella tarkoitetaan oikeanlaisen informaation oikea-aikaista tarjoamista (esimerkiksi tarpeeksi spesifiä teknistä informaatiota henkilölle, joka tuntee alan). Emotionaalisella kokemuksella tarkoitetaan esteettisesti miellyttävän kokemuksen tarjoamista. (Parise et al. 2016)

## 2.1.2 Fyysisen ympäristön vaikutus

Fyysiset toimipisteet tuskin tulevat katoamaan, joten palvelupaikassa tapahtuva asiakaskokemus tulee uudelleen suunnitella niin, että kokemusta voidaan käyttää erottautumiseen (Parise et al. 2016). Kivijalkamyymälässä fyysinen ympäristö koostuu sisustuksesta, esittelyhyllyistä ja palvelut mahdollistavista fasiliteeteista, kuten kassatiskistä. Näistä osa-alueista voidaan erottaa omiksi näkökulmikseen mm. pohjapiirustus tuotteiden tai palveluiden sijoittelulle, tarjoomien ryhmittely, hyllytilan allokonti ja tuotteiden sijainti ostopolulla. (Terblanche, 2018)

Bonnin ja Goudey (2012) korostavat, että tilojen kineettinen laatu, eli miten asiakas liikkuu ja elehtii tilassa toimiessaan, on myös olennainen dimensio asiakkaan kokemuksen synnyssä. Kineettinen laatu sisältää sekä hedonistisen että toiminnallisen ulottuvuuden. Esimerkkinä he nostavat IKEAn, jossa kuluttaja liikkuu ensin erilaisissa huoneissa vuorovaikutuksessa tuotteiden kanssa (hedonistinen ulottuvuus) ja itse toiminnon suorittamiseen, eli tuotteiden ostoon tila on rakennettu mahdollisimman hallimaiseksi, jotta tuotteiden kerääminen ja hankinta olisi mahdollisimman tehokasta (toiminnallinen ulottuvuus). (Bonnin & Goudey, 2012)

B2B-puolella fyysinen tila on usein sama, kuin missä työntekijät työskentelevät. Tällöin tilalla on käyttäjinä eli asiakkaina sekä sisäiset, omat työntekijät, että yrityksen asiakkaat. Toisin sanoen tilat voivat toimia sekä työtiloina että asiakaspalvelutiloina (Rasila et al. 2014). Bangwal et al. (2017) huomauttaakin, että huono työtilasuunnittelu aiheuttaa ongelmia työntekijöiden tuottavuudelle, työtyytyväisyydelle, sitoutumiselle, turvallisuudelle sekä erinäisille sairauksille ja oireille (kuten astma, nuha ja päänsärky).

Fyysisten tilojen asiakaskokemus syntyy kognitiivisista ärsykkeistä (opettavaisia ja aktiivisia), tunteellisista ärsykkeistä (hyvälle tuulelle saavia asioita), sosiaalista komponenteista (kohtaamiset muiden asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa) sekä fyysistä komponenteista (tilojen siisteys) (Bustamante & Rubio, 2017). Kaikki ärsykkeet tulee suunnitella tilan käyttötarkoituksen mukaan. Ponsignon et al. (2017) mukaan tilan käyttötarkoitus voi olla osallistaa ja aktivoida tilan käyttäjiä tai mahdollistaa syventyminen ja rauhoittuminen. Heidän mukaansa näitä käyttötarkoituksia voidaan tukea esimerkiksi arkkitehtonisilla (esim. materiaalit, huonekalut ja rakenteet) tai tunnelmanluontia tukevilla ratkaisilla (esim. valaistus ja musiikki).

### 2.1.3 Tiedostamattoman ympäristön vaikutus

Mitä vahvempia tunteita kohtaamisissa syntyy, sitä vahvempi on asiakaskokemus. Asiakaskokemuksessa tulisi tavoitella elämyksellisyyttä. Elämys on voimakas positiivinen kokemus, johon liittyy tunteet kuten onni, ilo, oivaltaminen tai ilahtuminen. Elämyksissä tulee huomioda, että ne ovat vahvasti sidoksissa arkeen. Se mikä on toiselle normaalia, voi toiselle olla hyvinkin poikkeavaa - hyvässä ja pahassa. Mikäli yritys haluaa jäädä mieleen, tulee analysoida kosketuspisteitä, missä poikkeuksellisuus on mahdollista. (Löytänä & Kortesus, 2011, ss. 44–50) Ahvenaisen et al. (2017, s.107) mukaan yllätykselliset ja odotukset ylittävät kokemukset ovat helpoimpia tilanteissa, joissa asiakkaiden odotusarvot ovat matalimmillaan.

Brändin vaikutusta asiakaskokemukseen ja ostoskäyttäytymiseen ei tule aliarvioida. Brändillä yritys viestii asiakaslupauksensa kohderyhmilleen ja luo asiakkaille mielikuvia, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen syntyyn (Löytänä & Kortesus, 2011, ss. 44–50). Tämän lisäksi asiakkaan suhde brändiin linkittyy ostoskäyttäytymiseen (Strandvik & Heinenen, 2013). Brändi syntyy kaikesta viestinnästä, näkyvistä ja tuntuista kokemuksista sekä näkymättömistä tuntemuksista ja uskomuksista (Ahvenainen et al. 2017, s. 44). Brändiin liittyy myös usein symboli, joka auttaa tunnistamaan tuotteen (Rahi et al. 2017). Varsinkin palveluliiketoiminnassa yrityksen brändi on erottava tekijä markkinoilla, joilla on runsaasti kilpailua (Iglesias et al. 2017). So et al. (2016) mukaan asiakaskokemuksen luominen on ydinkomponentti brändin muodostamisessa. Toisin sanoen asiakaskokemuksen ja brändin vaikutus toisiinsa on kaksisuuntainen. Zolkiewski et al. (2017) kuitenkin nostaa esiin, että B2B-liiketoiminnassa brändin vaikutus tai yritysten brändinmuodostus ei ole niin voimakasta kuin B2C-liiketoiminnassa.

Brändillä luodaan myös vahvistusta asiakkaan identiteettiin. Asiakkaan identiteetin vahvistaminen on tärkeää erityisesti arvovalinnoissa. Esimerkiksi ympäristötietoiselle ihmiselle kotimaisen lähellä tuotetun luomuleivän tärkein osa on oman identiteetin ja arvo maailman vahvistaminen, ei välttämättä leivän maku tai hinta (Löytänä & Kortesus, 2011, ss. 44–50). Jotta kilpailussa voidaan menestyä, onkin tärkeää tunnistaa, mitkä asiat ovat brändin kannalta kriittisiä, jottei niihin liittyviä muutoksia tehdä epähuomiossa.



Vaikka yritysasiakkaiden päätöksenteossa korostuu rationaalisuus kuluttaja-asiakkaita vahvemmin, on kokemuksen hallinta jopa tärkeämpää kuin B2C-markkinoilla, sillä yksittäiset asiakassuhteet ovat pidempiä (Löytänä & Kortesus, 2011, ss. 121–122) ja asiakassuhteita on vähemmän. Pitkissä asiakassuhteissa asiakkuuden arvo myös kasvaa, joten epäonnistuneen kokemuksen, ja siitä johtuneen asiakaspoistumisen aiheuttamat kustannukset ja/tai tulon menetykset ovat kuluttaja-asiakasta suuremmat. Myös identiteetin vaikutus yritysasiakkailta on voimakas. Esimerkiksi epäonnistunut hankinta asiantuntijapalveluissa voi saattaa hankinnan tehneen asiakkaan asiantuntemuksen naurunalaiseksi. (Löytänä & Kortesus, 2011, ss. 44–50) Toisin sanoen hankinta ei ole pelkästään ostotilanne, vaan myös osoitus ostajan omalle yritykselle hänen asiantuntemuksestaan ja kyvystään arvioida hankintapäätöstä.

### 2.1.4 Sosiaalisen ja rakenteellisen ympäristön vaikutus

Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös se, millainen on kokemushetkien sosiaalinen ympäristö ja miten se rakentuu. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi projektitiimin sisäistä toimintaa ja henkilökemioiden yhteensopivuutta, sekä miten organisaatiossa esimerkiksi työn resursointi on toteutettu. Läheisten sosiaalisten suhteiden tärkeyttä on B2B-markkinoilla väheksytty, vaikka sillä on vaikutus asiakasosuuteen, (*eng. Share of wallet*) (Paulssen & Roulet, 2017) eli siihen osaan minkä asiakas käyttää kokonaisostoistaan juuri tiettyyn firmaan.

Läheinen suhde lisää asiakkaan luottamusta yritykseen (Paulssen & Roulet, 2017), mikä on yksi B2B-liiketoiminnan asiakaskokemuksen elementeistä yhdessä aitouden, keskinäisen riippuvuuden ja molemminpuolisen kommunikaation kanssa (Hollyoake, 2009). Molemminpuolinen, tiheä kommunikaatio esimerkiksi tapaamisilla ja puheluilla lisää projektitiimin jaetun ymmärryksen syntymistä. Jaettu ymmärrys sekä ymmärrys siitä, missä projektitiimin osaaminen sijaistee, lisää projektitiimin tehokkuutta. (Jun Heet al. 2007) Määrittelyssä tulee huomioida, ettei tiimi rajoitu välttämättä pelkästään yhden organisaation sisään, vaan voi koostua useista eri toimijoista. Varsinkin tällöin tulee huolehtia, etteivät eri toimijat käytä risteävää kieltä samoista asioista, jolloin yhteisen tavoitteen ymmärtäminen hidastuu (Evans, 2004). Kuitenkin jaetun ymmärryksen syntyminen vie aikaa (Jun Heet al. 2007), mihin palvelumuotoilu tarjoaa hyviä työkaluja (Osterwalder, 2014; Reason et al. 2015).

Asiakaskokemuksen näkökulmasta ketterien ohjelmistoprojektien tiimit koostuvat useista eri toimijoista. Tiimit voivat sisältää niin eri toimittajia, projektijohtoa sekä lopputuottajia (Zolkiewskiet al. 2017). Keskeistä asiakaskokemuksen luonnille tässä asetelmassa ei ole pelkästään toimittajan kyky tyydyttää asiakkaan vaatimuksia vaan myös tukea ja auttaa muita toimijoita ja koko verkostoa. (Bapnaet al. 2010) Koko verkoston huomioiminen lisää myös Hollyoaken (2009) määrittelemää keskinäisen riippuvuuden lisäämistä, sillä sitä kautta eri toimijat tiivistyvät enemmän yhdeksi tiimiksi. Yksi keino tähän on erilaisten toimijoiden näkeminen asiakkaina ja tarjota puitteet näiden eri toimijoiden

keskinäiselle vuorovaikutukselle. Bruhn et al. (2014) mukaan Client-to-Client (C2C) vuorovaikutus, eli tilanteet jossa asiakkaat pääsevät jakamaan kokemuksiaan toistensa kanssa, voivat parantaa asiakkaan kokemusta ja sitä kautta nostaa lojaliteettia, kunhan vuorovaikutuksen laatu yhteisössä on riittävällä tasolla. Laadun varmistaminen on tärkeää sillä muut asiakkaat vaikuttavat useimmiten yksittäisen asiakkaan kokemukseen (Miao & Mattila, 2013).

## 2.2 Palvelumuotoilulla parannetaan asiakaskokemusta

Palvelumuotoilu on monitieteinen ja holistinen tutkimusala, joka yhdistää muotoilun menetelmiä, innovointia ja suunnittelua. Sen tavoitteena on parantaa asiakastyytyvää parantamalla olemassa olevia palveluita pitämällä asiakaskokemus keskiössä ja käyttämällä ketteriä tekniikoita (Löytänä & Kortesus, 2011, ss. 118–119; Kettunen et al. 2016; Andersson et al. 2017, s. 24). Palvelumuotoilu on tunnistettu jo pitkään B2C-markkinoilla, mutta enenevässä määrin hyötyjä löydetään myös B2B-kontekstissa ja yritysten sisäisissä kehitysprojekteissakin (Kettunen et al. 2016).

Palvelumuotoilussa pyritään tunnistamaan asiakkaiden tiedostamattomia tarpeita, sillä asiakkaatkaan eivät aina tunnista tai tiedä tarpeitaan ja niihin tarvittavia ratkaisuja (Löytänä & Kortesus, 2011, ss. 118–119). Palvelumuotoilussa huomioidaan monipuolisesti eri asiakkaan kohtaamia tilanteita, kuten mitä asiakas kokee, kun hän pohtii tietyn hyödykkeen hankkimista, tekee oston, vuorovaikuttaa yrityksen kanssa tai löytää kilpailevan vaihtoehdon. Se menee siis syvemmälle kuin pelkän asiakaspalautteen keräämiseen. (Reason et al. 2015, s. 49) Palvelumuotoiluun kuuluu siis oletus, että vaikka tehtäisiin juuri sellainen palvelu kuin asiakas haluaa, ei palvelu ole välttämättä sellainen, mikä todella vastaa asiakkaan tarpeita.

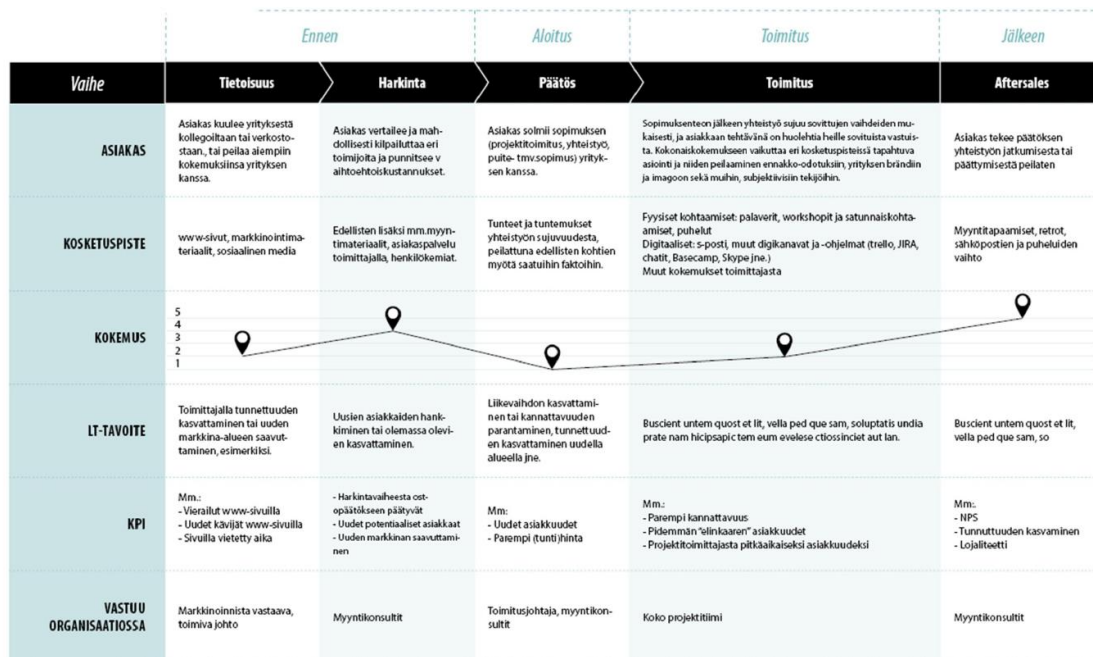
Palvelumuotoilu kuuluu yhteen muotoilujattelun (*eng. Design thinking*) osa-alueisiin. Muotoilujattelussa muotoilusta tuttuja periaatteita hyödynnetään muissa kuin perinteisissä suunnitteluosa-alueissa (kuten taide), kuten esimerkiksi johtamisessa (Johansson-Sköldberg et al. 2013). Muotoilujattelun tavoitteena on välttää epäonnistumien, pelkkään intuition tai historiadataan perustuvien kokeilujen määrää tuomalla tietämystä ihmisen käyttäytymisestä ja ajattelusta uusien tuotteiden ja tulevaisuuden suunnitteluun. Muotoilujattelun kaikissa osa-alueissa käytetään seuraavaa prosessia. Aluksi pyritään samaistumaan tulevaan palvelun/tuotteen käyttäjään ja ymmärtämään hänen toimintaansa ja siihen johtavia syitä. Tämän jälkeen ideoita testataan eri hintaisilla ja tyyllisillä prototyypeillä, jotta saadaan mahdollisimman nopeasti tietoa käyttäjien reaktiosta. Lopulta tuodaan näiden perusteilla tarpeita vastaava tuote markkinoille. (Brown, 2008)

Palvelumuotoilussa käytetään erilaisia työkaluja visualisoimaan palveluja ja niihin liittyviä osa-alueita. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi Asiakaspolku (*eng. Customer journey map*), Tarinataulu (*eng. Story Board*) ja Systeemikartta (*eng. System Maps*). Työkalut

tukevat erityisesti palvelun kokemuksellisuuden havainnointia ja dialogia eri sidosryhmien kanssa sekä terävöittävät palveluprosessin eri vaiheita ja kohtaamispisteitä. (Diana et al. 2009) Tämän tutkimuksen konstruktiossa hyödynnetään erityisesti asiakaspolkua sen tunnettuuden vuoksi.

## Asiakaspolku

Yhdessä palvelumuotoilun keskeisessä menetelmässä, asiakaspolussa, tutkitaan, kuinka asiakkaat käyttäytyvät, mitä he tuntevat, mitkä heidän motivaatiotekijänsä ja asenteensa ovat heidän ollessaan kosketuksissa palveluun sen eri vaiheissa (mm. Zomerdijs & Voss, 2010; Reason et al. 2015, s. 133; Cox, 2016; Andersson et al. 2017, ss. 37–38). Asiakkaat arvioivat yrityksen onnistumista eri kohtaamispisteissä mm. tavoitteeseen pääsemisen, onnistumisen, helppouden ja prosessista seuranneiden tunteiden kautta. (Ahvenainen et al. 2017, ss. 9–10) Kuvassa 6 on esitetty esimerkki, siitä miten asiakaspolkua voi visualisoida.



**Kuva 6.** Asiakaspolku (Andersson et al. 2017, s. 28)

Kuvasta voidaan huomata, kuinka eri vaiheet (esim. tietoisuus ja harkinta) voidaan karkeasti niputtaa neljään eri kattovaiheeseen (esim. ennen ja aloitus). Ensimmäinen vaihe on aika ennen palvelun käytön aloittamista, joka kuvaa mistä asiakkaat tulevat ja mitä he epäroivät ja pohtivat ennen siirtymistään asiakkaaksi. Toisessa vaiheessa aloitetaan asiakassuhde asiakkaan kanssa, jolloin asiakas vahvistaa tai muuttaa saamiaan vaikutelmia yrityksestä sekä ryhtyy arvioimaan saamaansa arvoa yrityksestä. Kolmas vaihe koostuu palvelun käytöstä, joka voi sisältää sekä rutiininomaisia vaiheita, että erikoisempiakin

tilanteita. Tässä vaiheessa asiakkaille selviää heidän tärkeytensä ja yrityksen kyky lunastaa antamansa lupaukset sekä yrityksen sopeutuminen asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Neljännnes vaihe alkaa, kun asiakas lopettaa palvelun aktiivisen käytön. Asiakkaat siirtyvät tässä vaiheessa jonkin toisen palvelun tuleviin asiakkaisiin tai mahdollisiin saman palvelun uudelleen käyttäjiin. Vaikuttamalla palvelun jälkeisiin kokemuksiin, yritys voi voimistaa asiakkaan paluuintoa palvelun käyttäjäksi. (Reason et al. 2015, ss. 23–25)

Moon et al. (2016) esittävät asiakaspolun muodostamista "alhaalta ylöspäin". Tällöin tehdään ensimmäiseksi lista yksittäisistä asiakkaan tekemistä toimista. Näille toimille määritellään tavoitteet ja ne niputetaan tehtäviksi. Tehtäviä niputtamalla muodostetaan asiakaspolun vaiheet. Vaiheilla tulee olla selkeät lähtö- ja päättymispisteet sekä tavoite. Tämän jälkeen innovoidaan eri tapoja päästä vaiheiden tavoitteisiin ja tarkastellaan jo tunnistettuja asiakkaiden toimintatapoja. Lopuksi tunnistetaan tavoitteisiin pääsemisen kipupisteet.

Cox (2016) korostaa että vaikka asiakaspolku on käytännöllinen työkalu havainnoida asiakaskokemuksen suunnittelua, on sen käyttö kannattavaa viedä vielä pidemmälle, kohti asiakaspolun johtamista. Sen avulla voidaan monitoroida asiakkaan todellista käyttäytymistä, pelkän arvelun sijaan. Jatkuvalle palautesilmukalla voidaan hienosäätää palvelun toimittamista ja estää turhautumista. Kuitenkin harva yritys on vielä päässyt tälle tasolle. (Cox, 2016) Bolton (2016, ss. 75–76) näkee, että asiakaspolku on ennen kaikkea mahdollisuus ennakoida asiakkaan ja yrityksen suhteessa tapahtuvia muutoksia peilamalla yksittäisiä hetkiä eri vaiheissa tunnistettuihin odotuksiin. Tämän vuoksi asiakaspolku toimii hyvänä lähtökohtana asiakaskokemuksen johtamisen mallille.

## 2.3 Ketterä projektimenetelmä

Ketterä ohjelmistokehitys rupesi standardisoitumaan, kun vuonna 2001 ryhmä ohjelmistokehityksen ammattilaisia kokoontuivat ajaakseen parempia tapoja ohjelmistokehitykseen. Tämän seurauksen syntyi Ketterä Allianssi (*eng. The Agile Alliance*) ja heidän Ketterän ohjelmistokehityksen julistus (*eng. The Manifesto for Agile Software Development*). (Chow & Cao, 2008) Julistuksessa määritellään: "Löydämme parempia tapoja tehdä ohjelmistokehitystä, kun teemme sitä itse ja autamme muita siinä. Kokemuksemme perusteella arvostamme:

- **Yksilöitä ja kanssakäymistä** enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja
- **Toimivaa ohjelmistoa** enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota
- **Asiakasyhteistyötä** enemmän kuin sopimusneuvotteluja
- **Vastaamista muutokseen** enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa " (Agile Alliance, 2001)

Agile Alliancen (2001) mukaa oikean puolimmaisillakin on arvoa, mutta vasemmanpuoleisia tulisi arvostaa enemmän. Julistuksen takaa löytyvät seuraavat kaksitoista teesiä, jotka ohjaavat ketterää ohjelmistokehitystä ja siihen liittyvää projektiliiketoimintaa.

- 1) Tärkein tavoite on toimittaa asiakkaalle hänen tarpeensa täyttäviä versioita mahdollisimman aikaisin ja säännöllisesti.
- 2) Vaatimukset saavat muuttua myös myöhemmissä vaiheissa. Ketterät menetelmät hyödyntävät muutosta asiakkaan kilpailukyvyyn edistämiseksi.
- 3) Toimivat versiot toimitetaan säännöllisesti 2-4 viikon välein. Mitä lyhyempi toimitusaika, sen parempi.
- 4) Liiketoiminnan edustajien ja ohjelmistokehittäjien tulee työskennellä yhdessä päivittäin koko projektin ajan.
- 5) Projektit rakentuvat motivoituneiden yksilöiden ympärille. Heihin tulee luottaa ja heille tulee antaa puitteet ja tuki, jonka he tarvitsevat.
- 6) Kasvokkain käytävä keskustelu on tehokkain ja toimivin tapa tiedon välittämisessä kehystiimin ja tiimin jäsenten kesken.
- 7) Toimiva ohjelmisto on edistymisen ensisijainen mittari.
- 8) Kestävä työtapa. Hankkeen omistajien, kehittäjien ja ohjelmiston käyttäjien tulisi pystyä ylläpitämään työtahtinsa nyt ja tulevaisuudessa.
- 9) Teknisen laadun ja ohjelmiston hyvän rakenteen jatkuva huomiointi edesauttaa ketteryyttä.
- 10) Keskitytään olennaiseen, maksimoidaan tekemättä jätettävän työn määrä.
- 11) Parhaat arkkitehtuurit, vaatimukset ja suunnitelmat syntyvät itseorganisoiduissa tiimeissä.
- 12) Tiimi tarkastelee säännöllisesti, kuinka parantaa tehokkuuttaan, ja mukauttaa toimintaansa sen mukaisesti. (Agile Alliance, 2001)

Myöhemmin on syntynyt useita eri kehitystyyliä, joita voidaan kutsua ketteriksi, riippuen näkökulmasta. Yleisesti ketterillä menetelmillä tarkoitetaan jotain seuraavista metodeista: Extreme Programming (XP), Scrum, Feature-Driven Development (FDD), Dynamic System Development Method (DSDM), Adaptive Software Development (ASD), Crystal, tai Lean Software Development (LD). (Chow & Cao, 2008). Yksi tunnetuimmista menetelmistä on Scrum (Chow & Cao, 2008; Abdulhalim et al. 2018).

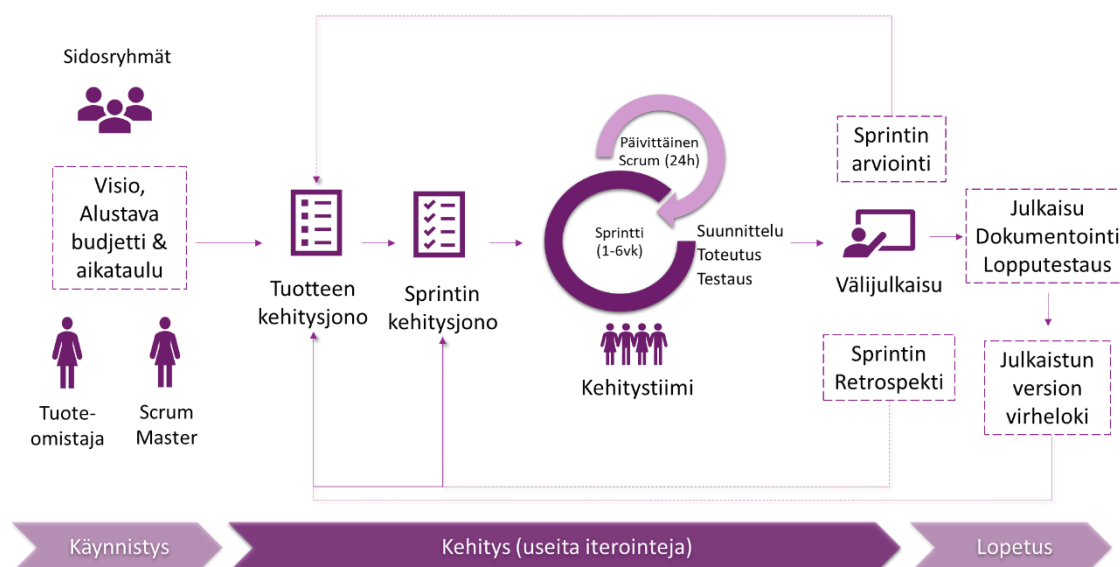
### **Scrum-prosessi ja projektitiimien roolit**

Scrumissa 1-9 henkilöä muodostavat itseohjautuvan tiimin (Abdulhalim et al. 2018). Schwaber (1997) jakaa tiimin vain kahteen rooliin, johtoon ja kehittäjiin. Nykyään kuitenkin suositaan käsitystä, jossa tiimi koostuu kolmesta roolista Tuoteomistajasta (*eng. Product owner, PO*), Scrum Masterista sekä tiimin jäsenistä (mm. Ashraf & Aftab, 2017; Kotaiah & Khalil, 2017; Abdulhalim et al. 2018).

Tuoteomistaja määrittää millainen tuotteesta pitäisi tulla ja määrittää tuotteen kehitysjonon (Ashraf & Aftab, 2017; Abdulhalim et al. 2018), eli priorisoidun listan tuotteeseen haluttavista ominaisuuksista. Hän myös ylläpitää kommunikointia asiakkaan ja kehitystiimin välillä. Tuoteomistajalla on valta ja vastuu hallita jokaista projektin moduulia. (Kotaiah & Khalil, 2017) Ashraf ja Aftab (2017) korostavatkin, että tuoteomistaja toimii sekä liiketoiminta- että toiminnallisuusasiantuntijana, joka pitää huolen siitä, että tuote vastaa liiketoiminnan tarpeisiin (käyttäjien näkökulma) että teknisiin toiminnallisuuksiin (asiakkaan näkökulma). Tuoteomistaja on ennen kaikkea asiakkaan ja käyttäjien edustaja (Lefingwell, 2011, s. 15; Ashraf & Aftab, 2017).

Scrum Master vastaa Scrum-prosessin johtamisesta, tapaamisista, tuotteista ja käytettävästä terminologiasta (Ashraf & Aftab, 2017; Abdulhalim et al. 2018). Sen lisäksi että Scrum Master johtaa kehitystiimiä, hän toimii ennen kaikkea fasilitoijana (Kotaiah & Khalil, 2017) ja vastaa projektitiimin koulutuksesta Scrumin toimintatapoihin (Ashraf & Aftab, 2017). Tiimin jäsenille jäävä vastuu on yksinkertainen, tehdä roolinsa mukainen työ ajallaan (Kotaiah & Khalil, 2017).

Kuvassa 7 on havainnollistettu vielä Scrumin toimintalogiikka, vaiheet sekä siinä vaikuttavat roolit. Kuva pitää sisällään "alkuperäisen" Scrum-prosessin (Schwaber, 1997), jota on täydennetty Ashrafin & Aftabin (2017) jalostetulla versiolla, jossa korostuu palautteen määrää, prosessin läpinäkyvyys sekä jo julkaistun version jatkuva kehittyminen. Prosessin muutos on luonteva, sillä Schwaberin Scrum-prosessin aikaan uudet versiot olivat fyysisiä tuotteita, jolloin tuotteen julkaisu sisälsi myös fyysisen asennuslevyn jakelun. Nykyään tämä vaihe on korvautunut järjestelmän päivitysjulkaisuilla.



**Kuva 7.** Scrum-prosessi ja ydinroolit (mukaillen Schwaber, 1997; Ashraf & Aftab, 2017)

Kuvasta voidaan havaita Scrumin iteroituva luonne ja valmius vastaanottaa muutoksia prosessin edetessä. Lopullisen tuotteen vaatimuksia, että seuraavaksi toteutettavia ominaisuuksia tarkastellaan joka sprintin päätteeksi. Kuva myös korostaa, Scrumin kolmea eri vaihetta, sekä havainnollistaa niissä tapahtuvia toimia. Tyypillinen Scrum-projekti kestää noin kolme kuukautta ja pitää sisällään noin kolme sprinttiä (Leffingwell, 2011, s. 15).

Scrum voidaan jakaa kolmeen osaan: käynnistykseen, kehitykseen ja lopetukseen. Käynnistyksessä tehdään alustavat suunnitelmat tehtävälle toteutukselle, sen aikataululle ja kustannuksille sekä tarkastellaan, miten tehdyt toteutukset implementoidaan. Kehitysvaihe koostuu uusien toiminnallisuuksien tekemisestä ja toteuttamisesta, sprinteissä. (Schwaber, 1997) Jokaisessa sprintissä tuotetaan jokin osa ohjelmistosta valmiiksi. Sprinttien pituus vaihtelee viikosta reiluun kuukauteen (Kotaiah & Khalil, 2017; Abdulhalim et al. 2018). Lopetuksessa viimeistellään testaus ja dokumentointi sekä julkaistaan toteutus (Schwaber, 1997).

Käynnistysvaiheessa tehdään sekä suunnitelmat projektille että implementoinnille. Suunnittelun aikana luodaan ymmärrettävä kehitysjono tuotteelle. Tämän lisäksi määritellään raamit, milloin tuote on valmis (ajallisesti ja toiminnallisesti) ja mitkä ovat ensimmäiset ja tärkeimmät toiminnallisuudet, joita lähdetään kehittämään. Tämän lisäksi kootaan projektitiimi, tehdään riskiarvioinnit ja varmistetaan hyväksynyt projektin alkamiselle. Teknisessä suunnittelussa arvioidaan kehitysjonon kohteiden implementointivaatimuksia, tarkastellaan järjestelmäarkkitehtuuriin syntyviä muutoksia sekä tunnistetaan implementoinnin haasteita ja vaatimuksia. (Schwaber, 1997)

Kehitysvaihe on syklinen prosessi, jonka pohja on 1-6vk sprinteissä, jotka pilkkoutuvat päivittäisiin sprintteihin. Vaihe alkaa sprintin suunnittelukokouksessa, jossa käydään läpi sprintin kehitysjono ja sen priorisoinnit, sekä tarkennetaan vaatimusmäärittelyä (Schwaber, 1997; Kotaiah & Khalil, 2017). Jokaisessa sprintissä yksi tai useampi kehitystiimi toteuttaa seuraavat tehtävät: kehitys, kokoaminen, arviointi ja sopeuttaminen. Kehitys sisältää sprintin kehitysjonon kohteiden suunnittelusta, toteutuksesta, implementoinnista, testauksesta ja dokumentoinnista. Kokoamisessa niputetaan eri kohteet paketiksi, joka voidaan siirtää järjestelmästä toiseen. Arvioinnissa käydään sprintin arviointikeskustelu, jossa keskustellaan haasteista, käydään sprintin kehitysjonoa läpi ja arvioidaan riskejä, uuden tietämyksen pohjalta. Arviointikokouksessa on läsnä koko tiimi ja tuoteomistaja. Asiakkaalta voi olla tuoteomistajan lisäksi mukana myös muiden eri roolien henkilöitä. Arviointi kattaa niin toiminnallisen kuin teknisenkin arvioinnin tehdystä tuotteesta sekä suunnitelmat tuotteen implementointiin. Seuraavan arviointikokous määräytyy tiimin edistymisen ja toteutusten monimutkaisuuden perusteella. Sopeuttamisessa toteutetaan sprintin arviointikokouksessa nousseet muutokset ja hienosäädöt sekä viimeistellään paketti. (Schwaber, 1997)

Käyttöönottovaiheeseen siirrytään, kun johtoryhmä kokee, että riittävä määrä toiminnallisuuksia on toteutettu, resurssit on käytetty ja riittävä laatutaso on saavutettu, jotta uusi julkaisu on järkevää viedä tuotantoon. Käyttöönottovaiheessa valmistellaan tuote julkaitavaksi, viimeistellään integraatiot, järjestelmätestaukset, käyttäjädokumentoinnit ja koulutusmateriaalit sekä joissain tapauksissa myös markkinointimateriaalit. (Schwaber, 1997)



### 3. ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMINEN JA MITTAAMINEN

#### 3.1 Asiakaskokemuksen johtaminen on nykypäivää

Yritysten keskittyminen asiakaskokemuksen johtamiseen on lisääntynyt viime vuosina. Asiakaskokemuksen parantaminen on noussut yritysten tavoitteisiin erilaisten asiakaskokemuksen johtamiseen erikoituneiden johtamispositioiden myötä. (Lemon & Verhoef, 2016) 70% suomalaisista yrityksistä viestii, että asiakaskokemuksen johtaminen on huomioitu heidän yritystensä strategiassa. Kuitenkin vain 8% yrityksistä toteuttaa keskitetysti johdettuja systemaattisia toimenpiteitä asiakaskokemuksen johtamiseen. Haasteiksi koetaan asiakaskokemusstrategian puute, resurssien vähyys sekä kompetenssin puute asiakaskokemuksen johtamiseen. (Löytänä & Korteso, 2011, ss. 39–40) Myös Smith ja Wheeler (2002, ss. 56–57) ja Schmitt (2003, s.9) nostavat esiin, että asiakaskokemus nähdään edelleen vain asiakaspalvelijoiden ja markkinoinnin näkökulmana, jolloin sen johtaminen ei onnistu strategisella tasolla.

Asiakaskokemuksen johtaminen (*eng. Customer experience management, CEM*) on jatkoa perinteiselle asiakassuhteiden johtamisajattelulle (*eng. Customer relation management*). CRM-ajattelussa keskeisin ajatus on asiakkaan ja yrityksen kohtaamisten tallentaminen ja saatujen oppien hyödyntäminen tulevaisuudessa. CEM-ajattelussa sen sijaan keskitytään siihen, että jokaisen kohtaamisen tulisi luoda asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia ja lisätä asiakkaille tuotettua arvoa. (Schmitt, 2003, ss. 15–18; Löytänä & Korteso, 2011, ss. 12–21) Asiakaskokemuksen johtaminen on ennen kaikkea strateginen prosessi, jossa hallitaan asiakkaan koko kokemusta tuotteen tai yrityksen parissa. (Schmitt, 2003, s. 18)

Asiakaskokemuksen johtamisella on lukuisia hyötyjä, kuten asiakkaiden ja henkilöstön sitouttaminen, asiakkaiden pysyvyys ja suositteluhaluuden kasvu sekä asiakkaiden osallistumisen lisääntymien. (Löytänä & Korteso, 2011, s. 13) Asiakaskokemuksen johtamisella voidaan luoda asiakkaissa tunteita herättäviä tuotteita ja palveluita, jotka eivät pelkästään tyydytä asiakasta vaan myös ilahduttavat häntä (Schmitt, 2003, s. 17). Näin asiakas saadaan sitoutettua emotionaalisesti.

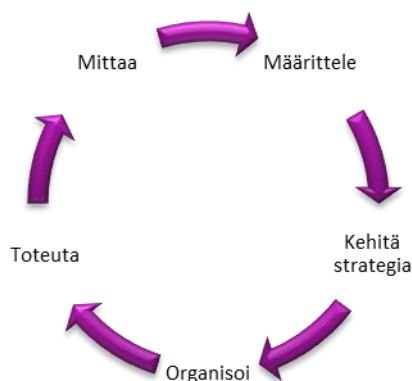
Erityisesti emotionaalinen sitoutuminen (*eng. Engagement*) edistää uusia hankintoja ja positiivista viestiä (*eng. Word of mouth*) (Smith & Wheeler, 2002, ss. 26–32; Zomerdijs & Voss, 2010; Youssef et al. 2017). Varsinkin uudet hankinnat näkyvät suoraan yrityksen liikevaihdossa. Ahvenainen et al. (2017, ss. 20–23) mukaan asiakaskokemuksen merkitys

liikevaihtoon onkin selkeä, silloin kun se on viety osaksi strategiaa ja kannattavuutta tarkastellaan pitkällä aikavälillä. Pitkän aikavälin strategia edellyttää systemaattisuutta, jonka onnistumisessa johtaminen on yksi ydintekijöistä.

### 3.2 Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet ja haasteet

Asiakaskokemukset voidaan jakaa kolmeen eri tasoon perustuen siihen, kuinka johdettuja ne ovat. Tasot ovat satunnainen kokemus, odotettavissa oleva kokemus ja johdettu kokemus. Satunnaisen kokemuksen alle menevät esimerkiksi henkilöriippuvaiset kokemukset, jotka eivät ole tarkoituksellisia, olivat ne sitten onnistuneita tai epäonnistuneita kokemuksia. Odotettavissa oleva kokemus on jo suunniteltu ja sisältää aina tietyt elementit, jonka lisäksi se on johdonmukainen ja tarkoituksellinen. Johdettu kokemus on vielä johdonmukaisuuden ja suunnitelmallisuuden lisäksi, erottuva ja asiakkaalle arvoa tuottava. (Smith & Wheeler, 2002, s. 17; Löytänä & Kortesus, 2011, ss. 50–53). Systemaattisella asiakaskokemuksen johtamisella voidaan luoda johdettuja kokemuksia ja näin ylittää asiakkaan odotuksia positiivisesti. Gartnerin asiakaskokemuksen johtamisen maturiteettimallin ylimpiin tasoihin kuuluu asiakaskokemukseen vaikuttavien prosessien mallintaminen ja kehittäminen (Thompson & Lewis, 2017).

Asiakaskokemuksen johtamisessa tulisikin pystyä lunastamaan markkinoinnin lupaukset ja luomat odotukset. Huomioitavaa kuitenkin on, että odotuksiin vastaaminen tapahtuu eri tilanteissa ja kanavissa kuin odotusten luominen. (Löytänä & Kortesus, 2011, ss. 95–97) Odotuksia luovat myös yhden yrityksen sisältä useat eri henkilöt eri asiakaspolun vaiheissa (Lemon & Verhoef, 2016; Zolkiewskiet al. 2017). Myös tämä vahvistaa aiemmin todettua, että asiakaskokemukseen vaikuttaminen on jokaisen yrityksen osa-alueen haaste. Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet on esitelty kuvassa 8.



**Kuva 8.** Asiakaskokemuksen johtamisen vaiheet (mukailtu Löytänä & Kortesus, 2011, s. 167)

Kuten kuvasta voidaan huomata, asiakaskokemuksen johtaminen on syklinen prosessi, joka kiertyy takaisin mittauksesta uudelleen määrittelyyn. Löytänän ja Kortesuon (2011, ss. 178–179) mukaan uudelleen määrittely on tärkeää, sillä uusia kilpailijoita tulee koko ajan markkinoille, asiakkaiden ostoskäyttäytyminen, ostovoima ja trendit muuttuvat tiuhaan ja koska jatkuvasti syntyy uusia jakelukanavia ja teknologioita. Myös Thompson & Lewis (2017) korostavat Gartnerin maturiteettimallissa jatkuvaa kehitystä ja uudelleen määrittelyä. Tämän vuoksi ensimmäisessä määrittelyvaiheessa kysytyt kysymykset tulevat ajankohtaisiksi yhä uudelleen ja uudelleen.

### 3.2.1 Määrittely

Aluksi asiakaskokemukselle määritellään tavoite. Tavoitteen määrittelevät yrityksen lisäksi myös asiakkaat. Ahvenainen et al. (2017, ss. 9–10) toteaa, että asiakkaat arvioivat yrityksen onnistumista eri kohtaamispisteissä seuraavien kysymysten kautta: 1) Päästiinkö asetettuun tavoitteeseen? 2) Kuinka helposti tavoitteeseen päästiin? ja 3) Mitä tunteita kohtaaminen herätti? Kaikissa kysymyksissä asiakas on asettanut ajatuksiinsa jonkin tavoitteen kohtaamiselle. Schmitt (2003, ss. 26–30) korostaakin asiakkaiden kokemustarpeiden ja toiveiden sekä käyttötilanteiden, arvojen ja elämäntavan analysointia ennen strategian luontia.

Löytänän ja Kortesuon (2011, ss. 61–63, 167–168) mukaan tavoitteen määrittelyssä kannatta keskittyä asiakkaan kannalta ydinkokemuksen, eli yrityksen perustehtävästä suurtumisen sekä laajennetun (peruspalvelun lisäksi relevantteja lisäpalveluita), ja jopa odotukset ylittävän, (henkilökohtainen huomiointi koko kokemuksen ajan) kokemuksen määrittelyyn. Schmitt (2003, s. 206) mukaan myös taloudellisten realiteettien huomiointi pitäisi aloittaa jo määritellessä kokemusta. Hän korostaa, että asiakaskokemukseen panostaminen tulisi huomioida heti alusta alkaen talouden suunnittelussa investointina kulun sijaan. Kim et al. (2018) mukaan määrittelyssä tulee tunnistaa erityisesti asiakkaan kipupisteet ja tunnistaa mihin asiakasryhmään ylipäättään halutaan keskittyä.

Löytänä & Kortesuon (2011, s. 61) mukaan asiakaskokemuksen johtamisen tavoite on varmistaa ydinkokemuksesta suoriutuminen tilanteesta riippumatta, sillä se toimii pohjana kaikelle muulle. Zolkiewski et al. (2017) näkemys on proaktiivisempi. Heidän mukaansa varsinkin B2B-asiakaskokemuksen johtamisen tavoite on useimmiten aiheuttaa positiivista muutosta asiakkaan liiketoiminnassa. Tällöin johtaminen on strategisempaa ja jättää vapautta operatiiviselle toiminnalle. Tavoitteita laatiessa tulee pitää huolta, että tavoitteet ovat mitattavia (ja että mittauskriteeristö on selkeä) ja että tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista strategiaa noudattamalla (Schmitt, 2003, s. 32).

Asiakaskokemustavoitteen määrittelyä voisi siis selvittää esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla: a) Mitä arvoa tuotamme asiakkaillemme? b) Mitä konkreettista hyötyä meistä on asiakkaillemme? c) Minkä (asiakas)tarpeen tyydytämme? d) Millaisia kokemuksia haluamme luoda asiakkaillemme?

### 3.2.2 Strategia

Asiakaskokemusstrategia toimii erottautumis- ja kilpailustrategiana (mm. Schmitt, 2003; Verhoef et al. 2009; Teixeira et al. 2012; Klaus, 2013) ja sitä kautta voi muuttaa yrityksen perustoimintaa palvelujen tuottamisesta kokemusten luomiseen. Määrittelyn jälkeen kehitetäänkin suunnitelma, jossa asetetulle kokemustavoitteelle määritetään vaiheet, niiden toteutuminen, sekä osoitetaan miten tavoitteet näkyvät eri kosketuspisteissä asiakkaalle. Kun jokainen kosketuspiste on käyty läpi, on saatu osoitettua a) millaisia ja b) millä keinoin kokemuksia tuotetaan missäkin tilanteessa. Tällöin asiakaskokemusstrategiasta tulee riittävän kokonaisvaltainen. (Löytänä & Korteso, 2011, ss. 169–170) Strategian suunnittelussa muistaa, että elämme nykyään ns. VUCA-maailmassa, eli maailmassa jossa varmaa on vain epävarmuus (*eng. volatility*), epävakaus (*eng. uncertainty*), kompleksisuus (*eng. complexity*) ja monimerkityksellisyys (*eng. ambiguity*). Tämän vuoksi strategian suunnittelu tulee olla ketterää, ennalta varautuvaa ennustavuuden sijaan ja mahdollisimman reaaliaikaista. (Kimet al. 2018)

Chase ja Dasun (2001) esittävät viittä periaatetta, joiden huomioiminen strategian suunnittelussa edesauttaa onnistunutta asiakaskokemusta.

1. *Lopeta vahvasti:* loppuvaikutelma on ensivaikutelmaa vahvempi.
2. *Epämukavin vaihe nopeasti pois alta:* Ihmiset haluavat kuulla epämukavat uutiset ennen hyviä uutisia. Tällöin ihmisten ei tarvitse jännittää loppua kohti, vaan mielikuva jää voimakkaammin "kaikki sujuu hyvin, kunhan pääsee tämän yhden esteen yli"
3. *Jaa mielihyvää tuottavat asiat, kokoa epämiellyttävät:* Kokemus tuntuu pidemmältä, kun se on toistuva. Tämän vuoksi epämiellyttäviä tilanteita kannattaa olla lukumäärällisesti mahdollisimman vähän ja koota ne yhteen paikkaan, kun taas positiivisia tunteita herätteleviä tilanteita kannattaa tiputella useaan eri tilanteeseen. Esimerkiksi jonotuskertoja kannattaa olla mahdollisimman vähän.
4. *Mahdollista valitseminen:* Ihmiset ovat tyytyväisempiä, kun he saavat itse vaikuttaa miten asia hoidetaan. Tämä korostuu varsinkin epämiellyttävissä tilanteissa, eli kun valintana on "vähiten huonoin". Esimerkiksi palvelun nopeuden ja sitä kautta hintaan vaikuttaminen (kallis ja nopea vai hidas ja halpa toimitus) voivat olla tällaisia valintoja.
5. *Mahdollista rituaalien syntyminen:* Ihmiset luottavat rituaaleihin ja huomaavat ne varsinkin silloin, kun ne puuttuvat. Rituaalien katkeamista pidetäänkin usein syynä epäonnistumiseen, vaikkei sillä olisi mitään tekemistä asian kanssa. (Chase & Dasu, 2001) Esimerkiksi asiakas voi kokea, että prosessissa on syntynyt virhe,

mikäli prosessi ei ole mennyt totutusti. Tällöin prosessia syytetään epäonnistuneesta lopputuloksesta, koska "asia tehtiin väärin" (riippumatta siitä, onko se toutettu juuri niin kuin yritys on tarkoittanut), vaikka syynä virheeseen olisi ollut esimerkiksi järjestelmien pettäminen.

Kim et al. (2018) muistuttaa myös strategian suunnittelussa helpon palautesilmukan asiakkaan puolelta yritykselle, jolloin on helpompaa saada käsitystä suunnan oikeellisuudesta. Heidän mukaansa viestinnän suunnittelusta puuttuu usein asiakaskeskeisyys sen yksisuuntaisuuden vuoksi.

### 3.2.3 Organisointi

Sumnerin (2000) määrittelemistä isojen järjestelmähankkeiden riskitekijöistä yli puolet liittyvät henkilöiden osaamiseen, käyttäytymiseen, kommunikointiin tai organisaation rakenteisiin. Strategian suunnittelun jälkeen tuleekin organisoida henkilöstö luomaan tavoitteiden mukaisia kokemuksia. Organisointi kattaa niin rekrytoinnin, kouluttamisen ja mittaamisen kuin kompensatiot ja kannustepalkkiotkin (Löytänä & Kortesus, 2011, ss. 170–175). Tämän lisäksi siihen sisältyy myös taloudellinen ja rakenteellinen organisointi (Schmitt, 2003, s. 206).

Henkilöstön ominaisuuksissa tulisi korostua aito välittäminen, empatiakyky ja ystävälliset ongelmanratkaisutaidot, jotta asiakaskokemusstrategia saadaan jalkautettua. Henkilöstön organisointia helpottaa johdon sitoutuminen, jolloin henkilöstön panostukset asiakaskokemuksen parantamiseksi saadaan mitattua ja niille voidaan asettaa palkkioita. (Löytänä & Kortesus, 2011, ss. 170–175) Arussyn (2013) mukaan ennen asiakkaiden voittamista puolelleen, yritysten tulisikin keskittyä työntekijöidensä puolelleen voittamiseen.

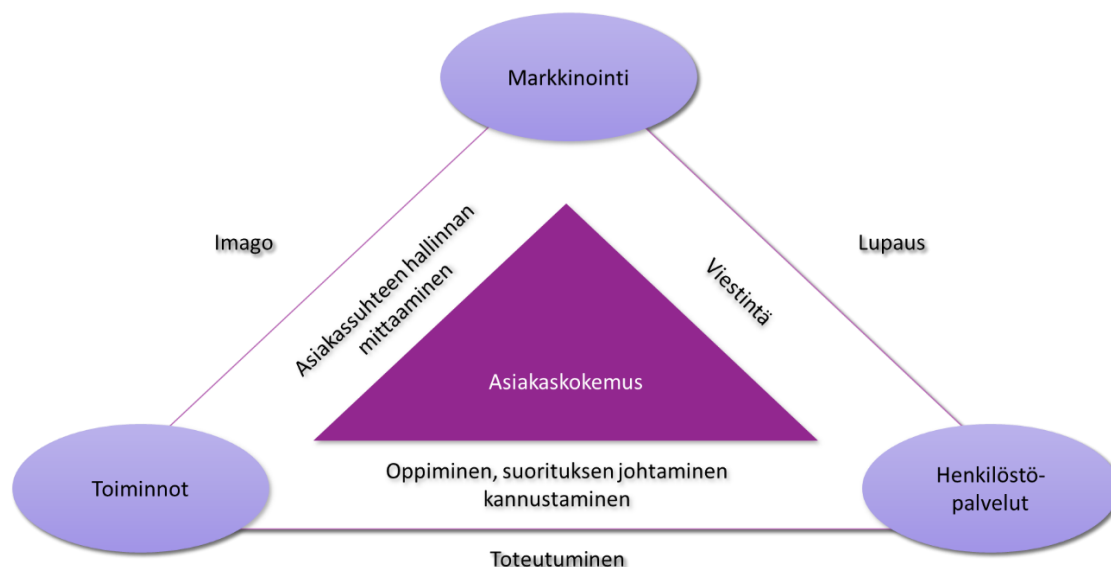
Työntekijöiden motivoituneisuuden ja innovatiivisen ajattelun pohjana toimiikin yrityksen luoma kokemus heille (Schmitt, 2003, s. 18). Projektioorganisaatioissa mm. projektin tavoitteiden selkeys, saavuttamisen kokemus, palautteen saaminen niin johdolta kuin työ-kavereiltakin, riittävän taloudellisen kompensaation ja autonomian saaminen, oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien löytyminen sekä riittävän vapaa-ajan saaminen ovat tärkeitä työntekijän sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä. (Matthewset al. 2018) Työntekijöitä sitouttavat tekijät eivät vaikuta olevan ristiriidassa asiakaskokemuksen syntymisen kanssa, sillä Löytänen ja Kortesus (2011, ss. 61–63) mukaan yksilölliseen, räätälöityyn ja yllättävään kokemukseen voidaan päästä vain, jos työntekijöille on annettu joustovaraa.

Tiivistettynä organisoinnissa voitaisiin keskittyä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: a) Rekrytoimmeko asennetta vai kokemusta? Millainen ihminen on työn toteutumisen kannalta tärkein? b) Miten henkilöstö koulutetaan reagoimaan ennalta arvaamattomiin tilanteisiin? c) Mitataanko määrää vai laatua? d) Palkitaanko asiakaskokemukseen panostamisesta myös johdon tasolta?

### 3.2.4 Toteuttaminen

Asiakaskokemuksen suunnittelu on turhaa ilman sen toteuttamista. Löytänä ja Kortesus (2011, ss. 175–177) jakavat toteuttamista ohjaavat valinnat kahteen kategoriaan: päivittäisiin ja strategisiin. Päivittäisiä valintoja tekevät kaikki yrityksessä ja ne vaikuttavat suoraan siihen millaisia kokemuksia yritys luo.

Smith ja Wheeler (2002, ss. 92-93) kuvaavat asiakaskokemuksen toteutumista arjessa seuraavan kolmion avulla (Kuva 9):



**Kuva 9.** Asiakaskokemuksen kolminaisuus (mukaillen Smith & Wheeler, 2002, ss. 90–92)

Kuvassa keskellä olevaan asiakaskokemukseen vaikuttavat uloimpien reunojen asiat: imago, lupaus ja tarkoituksen toteutuminen. Kuvassa valkoisen kolmion sisällä olevat tekstit kertovat, kuinka ulkoreunalla oleviin asioihin voidaan vaikuttaa. Kolmion päissä olevat pallot kuvaavat yrityksen eri osastoja. Esimerkiksi suorituksen johtaminen, oppiminen ja kannustaminen tukee yrityksen tarkoituksen toteuttamista. Kuvasta voidaan havaita, että imagoa suoraan voidaan kontrolloida markkinoinnin ja yrityksen näkyvien toimintojen, operaatioiden, avulla. Yrityksen antamaan lupaukseen vaikuttaa suoraan henkilöstöpalvelut ja markkinointi. Taas asiakaskokemuksen, imagon ja asiakkaan saamaan lupauksen toteutumiseen vaikuttaa niin yrityksen näkyvät operaatiot kuin henkilöstöpalveluiden tekemät ratkaisut.

Kuvio havainnollistaa, kuinka koko yritys on vastuussa strategian toteuttamisesta. Arussy (2013) toteaa, että yrityksen olevan henkilöstönsä summa. Myös Schmitt (2003, ss. 206–207) huomauttaa, että asiakaskokemuksen johtaminen on suurelta osin yrityksen sisäisiin asiakkaisiin keskittymistä. Työtehtävien listaamisen sijaan, henkilöstön tulisi luoda ko-

kemuksia vapaasti tilanteen vaatimalla tavalla. Tällöin henkilöstöllä on mahdollisuus reagoida myös poikkeavissa tilanteissa, asiakaslähtöisellä tavalla. (Löytänä & Kortesus, 2011, ss. 170–175) Smith ja Wheeler (2002, s.61) tuovat esiin, että henkilökunnan tulee a) tietää mitä asiakkaat odottavat ja mitä sen täyttäminen vaatii heiltä, b) haluta täyttää tämä kokemus sekä c) heillä täytyy olla mahdollisuus toteuttaa se niin taitojen kuin vastuidenkin puolesta. Näin ollen asiakaskokemusstrategian toteuttaminen vaatii myös sisäänpäin kääntymistä ja henkilöstöpolitiikan uudelleen arviointia.

### 3.2.5 Vaikutusten mittaaminen

Viimeisenä osa-alueena on mittaaminen. Mittaamisella voidaan tarkoittaa niin asiakaskokemuksen mittaamista kuin asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaamista. (Löytänä & Kortesus, 2011, s. 187) Seuraavassa luvussa 3.3. keskitytään näistä ensimmäiseen, jatkuvan asiakaskokemuksen mittaamiseen ja tässä luvussa fokus on asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaamisessa.

Asiakaskokemuksen johtamisen lopullisena tavoitteena on tuottojen lisääminen investointien kautta. Tätä voidaan määritellä asiakaskokemuksen ROI:n (*eng. Return on investment*) perusteella. (Löytänä & Kortesus, 2011, ss. 204–207) Löytänä ja Kortesuson (2011) mukaan asiakaskokemuksen johtaminen näkyy useissa määrällisissä mittareissa, joista ROI voidaan koostaa. Määrälliset mittarit liittyvät usein tietyn tyyppisten asiakkaiden määrän kasvuun, negatiivisten tilanteiden vähentymiseen sekä kannattavuuden kasvuun erilaisissa asiakashankintaan ja myyntiin liittyvissä tilanteissa. Taulukossa 1 on kuvattu näitä mittareita ja vaikutuksia, joita onnistuneella asiakaskokemuksen johtamisella on

**Taulukko 1.** Joitakin asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaamistapoja (mukaillen Löytänä & Kortesus, 2011, ss. 158–161, 205–207)

Mittari	Hyvä asiakaskokemus...
<b>Suosittellevien asiakkaiden määrän kasvu</b>	kasvattaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta.
<b>Markkinoinnin kustannukset / liidi</b> <b>Uusasiakashankinnan hinta / asiakas</b>	pienentää liidin ja uusasiakashankinnan kustannuksia esimerkiksi asiakkaiden suositteluhalukkuuden lisääntymisenä ja sisäänheittotarjousten ja muiden alkupanostusten vähenemisenä.
<b>Asiakkaiden ja prospektien määrä kappaleina</b>	nostaa prospektien ja asiakkaiden määrää suosittelujen ja maineen myötä.
<b>Uusintaostoprosentti = % asiakkaista, jotka ostavat uudelleen esim. 6-12 kk sisällä</b>	sitouttaa asiakkaita paremmin yritykseen.

<b>Lisämyynnin kasvu euroissa ja prosenteissa</b>	kasvattaa oheistuotteiden ja palveluiden menekkiä oikea-aikaisella informoinnilla.
<b>Ristiinmyynnin kasvu euroissa ja prosenteissa</b>	vähentää "ei oon" tarvetta, sillä asiakkaalle osataan tarjota paremmin eri tuoteryhmien tai liiketoiminta-alueiden tuotteita tai palveluita.
<b>Myynnin onnistumisprosentti</b>	kasvattaa myyntimahdollisuuksien onnistumisen todennäköisyyttä, kun yritys on houkuttelevampi ja ostoprosessin keskeyttämien määrä laskee.
<b>Asiakaskohtainen kannattavuus</b>	pienentää asiakkuuden hoidon kustannuksia ja nostaa tuottoja, näin ollen kannattavuus paranee.
<b>Asiakaspalvelupuheluiden ja reklamaatioiden määrä</b>	vähentää asiakaspalvelupuheluiden ja reklamaatioiden määrää, mikä voi johtaa pienempiin tietoliikenne-, kiinteistö-, henkilöstö- ja järjestelmäkuluihin.
<b>Takaisinvoitettujen asiakkaiden määrä ja arvo euroina</b>	lisää asiakkaiden kiinnostusta palata takaisin yrityksen asiakkaaksi asiakassuhteen päätyttyä jo kertaalleen.
<b>Asiakaspoistuma ja sen arvo euroissa (churn)</b>	laskee poistuneiden asiakkaiden määrä. Toisaalta voidaan tehdä päätös, jossa yritys keskittyy tiukemmin tietyn segmentin huomioimiseen, jolloin poistuma toisesta segmentistä nousee.

Taulukosta voidaan huomata, kuinka asiakaskokemuksen johtaminen vaikuttaa lukuisiin eri osa-alueisiin, kuten kiinteisiin kustannuksiin, asiakaskohtaiseen kannattavuuteen ja eri liiketoimintaosastojen budjetteihin. Taulukon osa-alueiden mittaaminen sekä mittauksien seuranta konkretisoivat asiakaskokemuksen eteen tehtyjä panostuksia koko organisaation laajuisesti.

### 3.3 Mittaamista voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla

Asiakaskokemuksen mittaamista voidaan jaotella passiivisiin ja aktiivisiin tapoihin. Passiivisissa tavoissa asiakas antaa palautteen niin halutessaan. Aktiivisissa tavoissa sen sijaan asiakkailta kysytään palautetta erilaisissa tilanteissa. (Löytänä & Korteso, 2011, ss. 187–189) Jaotellussa aktiivisuus tarkoittaa siis yrityksen eli asiakastiedon hankkijan omaaloitteisuutta ja aktiivisuutta. Asiakkaan näkökulmastahan aktiivisuus ja passiivisuus menevät toisin päin, eli spontaani asiakaspalautteen anto on aktiivista toimintaa ja automatisoituun palautekyselyyn passiivista.



Kun asiakaskokemusta arvioidaan spontaaneilla palautteilla, tulee huomioida seuraavat asiat. Ensinnäkin, jokainen palaute ei välttämättä ole yhtä tärkeä, spontaania palautetta voi tulla niin suuren profiilin asiakkaalta kuin satunnaiselta kommentoijaltakin. Toiseksi, hyvin negatiivisia ja todella positiivisia palautteita tulee enemmän kuin maltillisia. Kolmanneksi, asiakaspalaute tulee koostaa analysointia varten, jotta yksittäisistä palautteista saadaan kokonaiskuva. (Löytänä & Korteso, 2011, ss. 189–190) Tällöin saadaan myös huomioitua eri profiilin asiakkaiden näkemykset ja pohdittua mitkä mielipiteet ovat tärkeimpiä ristiriitaisia näkemyksiä aiheuttavista asioista. Zolkiewski et al. (2017) mukaan mittaamisessa tulee huomioida, että mittaamisen määrää tärkeämpää on ymmärryksen saaminen. Heidän mukaansa asiakaskokemuksen mittaaminen ei ole relevanttia, jollei se lisää mahdollisuutta ymmärtää paremmin asiakkaan kokemaa matkaa ja ohjaa toimintaa arvoa yhteiskehittävämpään suuntaan.

Osittain spontaaneja tapoja kerätä tietoa asiakaskokemuksen tilasta ovat erilaiset tekniset apuvälineet, kuten sosiaalinen media ja asiakkuudenhallintajärjestelmä (CRM). Nykypäivänä näiden seuranta yrityksen näkökulmasta on paikoin sama-asia, sillä CRM-järjestelmät saadaan seuraamaan asiakkaiden viestintää sosiaalisessa mediassa, kuten keskustelun sävyä, vaikuttavuutta ja merkitsevyyttä sekä erinäisiä kehitysehdotuksia ja toiveita (Greenberg, 2010).

Tutuimpia tapoja mitata asiakaskokemusta ja -tyytyväisyyttä on säännölliset (usein vuosittaiset) asiakastyytyväisyystutkimukset. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen laajemmalla yksittäisellä tutkimuksella on usein haasteellista. Kyselystä halutaan riittävän kattava, jolloin vastaaja ei jaksu keskittyä loppupään kysymyksiin. Kysely on aina reflektio jo tapahtuneesta, eikä juurikaan mahdollista dialogia asiakaskokemuksen korjaamiseen. Koska arvioitavista tilanteista voi olla jo aikaa, asiat ovat jo unohtuneet, eikä tunteiden reflektointi ole mahdollista. Koska kysely on kattava, sen analysointi voi jäädä vain yhteenvetojen tekemiseen. Tällöin kyselyä ei saada täysin hyödynnettyä. (Löytänä & Korteso, 2011, ss. 193–194) Kuitenkin Löytänä ja Korteso (2011, s. 48) muistuttavat, että hyvä asiakaskokemus jää mieleen. Eli voimakas (positiivinen tai negatiivinen) asiakaskokemus jättää muistijäljen, jolloin etäisyys tapahtumasta on hyödyksi. Jos asiakas ei muista palvelun tuottajaa tai palvelutapahtumaa, voidaan Löytänen ja Korteson (2011, s. 48) mukaan asiakaskokemusta pitää myös yleensä epäonnistuneena.

Vähän aktiivisuutta asiakkailta, mutta oma-aloitteisuutta yritykseltä vaativat Mystery Shopper- tutkimukset sekä jatkuva palautteen keräys. Mystery Shopper- tutkimuksissa valeasiakas laitetaan arvioimaan palvelukokemusta sekä ennaltamääritettyjen osa-alueiden että subjektiivisen laatukokemuksen näkökulmasta. Yrityksen henkilöstö ei tiedä tutkimuksen toteuttamisajankohtaa, minkä ansiosta siitä saadaan mahdollisimman aito kuva. (Ford et al. 2011). Vaikka Mystery Shoppereita on käytetty pääsääntöisesti B2C-palveluiden arvioinnissa, siitä saadaan hyötyjä myös B2B-puolella erityisesti strategian vaikutusten syvällisempään ymmärtämiseen (Mattsson, 2012). Tutkimuksista saa konkreettista

tietoa, toimitaanko kosketuspisteissä halutulla tavalla ja vastaako se tilanteelle määritellyjä tavoitteita (Löytänä & Kortesus, 2011, ss.197-198). Mystery Shopper tarjoaa nopea palautetta (vuorokauden sisään), jolloin palvelutilanne on myös arvioitavan muistissa (Ford et al. 2011). Tämän ansiosta sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilöstön palkistamiseen ja kouluttamiseen sekä odotukset ylittävän kokemuksen luomisen arviointiin ja pilotointiin.

Eniten aktiivisuutta yritykseltä vaatii jatkuvien palautekyselyiden hyödyntäminen relevantissa kontaktipisteissä. Löytänen ja Kortesus (2011, ss.200-201) mukaan erityisesti kysymysten asettelussa kannattaa pyrkiä erottelemaan, liittyvätkö kysymykset yrityksen prosessin toimivuuteen vai asiakaan mielikuvaan ja tunteeseen. Jos huomioidaan Forresterin asiakaskokemusindeksi, mukaan tulisi ottaa vielä asiakassuhteen helppous (Parrish, 2017).

Löytänä ja Kortesus (2011, ss.200-201) listaavat muun muassa seuraavat, kontrolloidut tavat kerätä jatkuvaa asiakaspalautetta: tekstiviesti- ja sähköpostikyselyt, nopeat palaute-päätteet, puhelut asiakkaalle sekä ovensuuhaastattelut. Kaikille keinoille yhteistä on mahdollisimman lyhyt viive kohtaamisen ja palautteenannon välillä, jolloin poikkeamiin voidaan reagoida mahdollisemman nopeasti, menettämättä dialogiyhteyttä asiakkaaseen.

Nostamalla yrityksen aktiivisuutta tiedon keräämisessä, vähennetään asiakkaan tarvetta olla aktiivinen. Koska yleisesti asiakkaat reagoivat herkemmin lähinnä ääripäätilanteissa (Löytänä & Kortesus, 2011, s. 189), saadaan yrityksen aktiivisuudella tietoa myös hienovaraisista poikkeamisesta (vrt. lievä epämukavuus prosessissa vs. täysi epäonnistuminen palvelun tuottamisesta), joista asiakkaat eivät välttämättä "virallisilla" tavoilla raportoisi.

### **3.4 Asiakaskokemusta kannatta mitata tiheästi**

Yritykset voivat arvioida paremmin asiakastyytyväisyyttä yhdistämällä useamman mittausmenetelmän (de Haan et al. 2015; Cox, 2016) ja pitämällä jatkuvan palautesilmukan käynnissä mittaamalla kokemusta kaikissa kosketuspisteissä (Cox, 2016). Kun asiakaspalautetta kerätään tiuhaan, eivät kyselyt voi olla kovin pitkiä, jottei niiden vastaamiseen vaadittava aika ja vaivattomuus kärsi. Tämän vuoksi on kehitetty jopa vain yhden kysymyksen mittareita, jotka kiteyttävät asiakaskokemusta eri osa-alueilta. Tällaisia ovat mm. Net Promoter Score (NPS), Customer Satisfaction (CSAT), Customer Effort Score (CES) ja erilaiset tunteisiin liittyvät kyselyt, kuten fiilismittari. Huomioitavaa on, että yksittäiset kysymykset eivät voi antaa vahvoja ennusteita tulevasta (Lemon & Verhoef, 2016). Asiakaskokemuksen mittaamiselle ei ole löydetty yleispätevää ratkaisua (Lemon & Verhoef, 2016; Zolkiewskiet al. 2017).

### 3.4.1 Net Promoter Score (NPS)

NPS on tunnettu suositteluhalukkuuden mittari, jossa kysytään vain yksi kysymys: Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä X ystävällesi tai kollegallesi? Vastaus annetaan asteikolla 0-10, jossa pienin todennäköisyys on 0 ja suurin 10. Vastauksen antajat jaetaan suosittelijoiksi, arvostelijoiksi ja neutraaleiksi. Arvostelijoiksi (*eng. detractors*) lasketaan arvot 0-6 antaneet, neutraaleiksi (*eng. passives*) 7-8 antaneet ja suosittelijoiksi (*eng. promoters*) arvot 9-10 antaneet. Arvo lasketaan seuraavalla kaavalla:

$$\frac{\text{Suosittelijat} - \text{Arvostelijat}}{\text{Vastaajien määrä}} \times 100 = \text{NPS}$$

Toisin sanoen NPS = suosittelijoiden osuus (%) - arvostelijoiden osuus (%). (mm. Farris et al. 2010, s. 60; Löytänä & Korteso, 2011, ss. 24–25; Ahvenainen et al. 2017, ss. 202–204; Bain & Company, 2018)

NPS on siis yksi tärkeimpiä asiakaslojaliteetin ja brändin arvon mittareita (mm. Reichheld, 2003; Doyle, 2016; Mecredy et al. 2018) ja se on laajasti käytetty eri toimialoilla mm. ennustamaan ostoskäyttäytymistä ja liikevaihdon kasvua (Mecredy et al. 2018). NPS:ssa käytettävän kysymyksen on arvioitu jopa olevan ainut ja olennaisin kysymys, jota yrityksen tarvitsee seurata, sillä henkilöt, jotka ovat valmiita suosittelemaan yritystä läheisilleen, ovat valmiita laittamaan myös maineensa peliin yrityksen vuoksi (Reichheld, 2003).

NPS:n ylistykselle on myös annettu kritiikkiä. Keiningham et al. (2007) eivät havainneet kolmen vuoden pitkittäistutkimuksessa NPS:n olevan ylivoimainen verrattuna amerikkalaiseen asiakastytyväisyysindeksiin (ACSI) verrattuna. Myöskin Morgan ja Regon (2006) ovat todenneet, että vaikka asiakaspalautemittaristot ovat tärkeitä yrityksen tulevaisuutta ennustaessa, ei NPS:lla tai suositusten määrällä voida ennustaa liikevaihtoa. Mecredy et al. (2018) toteaa, että NPS ennustaa enemmän uusien asiakkaiden hankinnan suuntaa, kuin liikevaihdon kasvua nykyisellä asiakaspohjalla. Toisin sanoen voidaan todeta, että NPS on hyvä mittaristo asiakastytyväisyyden erityisesti suositteluhalukkuuden ja lojaliteetin näkökulmasta, mutta sen ylivertaisuus ja toimivuus ainoana metriikkana on voimakkaasti kyseenalaistettu.

### 3.4.2 Customer Effort Score (CES)

CES-arvo kertoo asiakkaan tuntemuksia asioinnin helppoudesta ja vaivattomuudesta. Mittarin luojien Dixon et al. (2010) mukaan CES kuvastaa NPS:a ja CSAT-indeksiä paremmin asiakkaan lojaliteetin syntymistä yritystä kohtaan. CES-arvo lasketaan yhden kysymyksen pohjalta "Kuinka paljon vaivaa sinun tarvitsi nähdä saadaksesi asian hoidettua?" (*eng. How much effort did you personally have to put forth to handle your request?*). CES asteikko on myös viisiportainen, jossa 1 kuvastaa todella vaivatonta (*eng. very low*

*effort*) ja 5 todella paljon vaivaa (*eng. very high effort*). Arvon yksi ja kaksi saaneet nähdään suotuisina arvoina ja arvot neljä ja viisi epäsuotuisina. CES arvo lasketaan seuraavalla tavalla:

$$\frac{\text{Suotuisat} - \text{Epäsuotuisat}}{\text{Vastaajien määrä}} \times 100 = \text{CES}$$

Toisin sanoen suotuisien arvojen osuus % - epäsuotuisien arvojen osuus %. (Dixon et al. 2010; Ahvenainen et al. 2017, s. 27)

CES-arvosta on tehty myös seitsemän portainen asteikko, jossa on lisätty ääripäihin yhdet väliportaatt lisää tarkkuuden lisäämiseksi (Ahvenainen et al. 2017, s. 28). Tällöin asteikko voisi olla, 1) Todella paljon vaivaa, 2) Paljon vaivaa, 3) Jonkin verran vaivaa, 4) Neutraali, 5) Melko vaivatonta, 6) Vaivatonta ja 7) Todella vaivatonta. Huomioitavaa tässä on, että arviointi menee näillä arvioineilla toisin päin - suuret arvot ovat suotuisampia kuin pienet.

Myöskään CES-arvoa ei tulisi käyttää yksinään. De Haan et al. (2015) totesivat että CES-arvo on parhaimmillaan, jonkin toisen asiakastyytyväisyyttä mittaavan metriikan kanssa, sillä yksinään muut metriikat (NPS ja top-2-box) päihittävät sen melkein jokaisella osaluokalla. Tutkimuksessa käytettiin asiakkaiden pysyvyyttä (*eng. retention*) mittarina, mikä voidaan nähdä myös lojaliteettina, jota CES-arvon tulisikin kuvata. CES-arvon kehittäjät Dixon et al. (2010) ovat määritelleet lojaliteetin seuraavasti: "asiakkaan aikomus jatkaa toimintaa yrityksen kanssa, kasvattaa kulutettavan rahan määrää ja jakaa positiivista viestiä (*eng. Word Of Mouth*)". Huomioitavaa tässä on vahva aikomuksellisuus asiakkaan puolelta, mikä ei välttämättä todellisuudessa heijastu suoraan teoksi.

Jotta CES -arvosta saisi parhaimman hyödyn, se tulisi aina kohdistaa johonkin spesifiin tapahtumaan (Birkett, 2017). Kritiikistä huolimatta CES arvo on kaupallisesti tunnustettu ja sitä hyödyntävät esimerkiksi kaupalliset tutkimuspalveluja tarjoavat yritykset, kuten Surveypal (2017), Bisnode (2018), Telus international (2018), Questback (2016) ja nykyään Gartnerin omistama CEB (2013). Useat yritykset pitävätkin CES-arvoa käytännöllisimpänä indikaattorina asiakaskokemuksen laadulle (Cox, 2016). Toisin sanoen, kritiikistä huolimatta CES-arvolla on onnistuttu luomaan (tai nähdään potentiaalia luoda) sellaisia tuloksia, joita yritykset ovat halukkaita hyödyntämään.

### 3.4.3 Asiakastyytyväisyysindeksi (CSAT / CSI)

Asiakastyytyväisyysindeksi kertoo miten tyytyväisiä asiakkaat ovat yritykseen tai asiointiin. Se on oikeastaan asiakastyytyväisyystutkimus, eikä niinkään jatkuvan palautteen mittari. Asiakastyytyväisyysindeksissä käytettäviä kysymyksiä voidaan kuitenkin hyödyntää myös yksittäin (Ahvenainen et al. 2017, s. 26). Tällöin kysymys voidaan asettaa kuvaamaan hyvinkin spesifiä asiaa tai tiettyä ajanjaksoa. CSAT-indeksiä verrataan usein

muihin kilpailijoihin toimialalla ja käytetään ulkoisiin markkinointitarkoituksiin. (Ahvenainen et al. 2017, s. 26)

Asiakastyytyväisyysindeksistä on lukuisia eri versioita, joista tunnetuimpia ovat amerikkalainen ACSI (mm. Sun & Kim, 2013; ACSI, 2018) ja eurooppalainen versio ECSI ja EPSI (mm. Askariazad & Babakhani, 2015; Ahvenainen et al. 2017; EPSI Rating, 2018). Yhä useammat valtiot tuntuvat tekevän omia asiakastyytyväisyysmittareita (van Haaften, 2017), mikä korostaa asiakastyytyväisyyteen liittyvien tekijöiden kulttuurisidonnaisuutta.

Yleensä yksittäisen kysymyksen mittaus tapahtuu viisitasoisella asteikolla. Asiakkaalta kysytään esimerkiksi ""Kuinka tyytyväinen olit asiaan X käyntisi aikana?", johon asiakas vastaa 1) erittäin tyytymätön, 2) melko tyytymätön, 3) ei tyytyväinen eikä tyytymätön, 4) melko tyytyväinen tai 5) erittäin tyytyväinen. Asteikon arvioista 4 ja 5 kuvaavat tyytyväisiä asiakkaita. (Farris et al. 2010, ss. 56–58) Asiakastyytyväisyysindeksi voidaan laskea seuraavalla tavalla:

$$\frac{\text{Tyytyväiset asiakkaat}}{\text{kaikki vastanneet}} = CSI$$

(Farris et al. 2010, ss. 56–58; Ahvenainen et al. 2017, s. 26)

Koska asiakastyytyväisyysindeksi saadaan täsmäytettyä sopimaan juuri sopivaan muotoon ja tilanteeseen, antaa se paljon tarkempaa tietoa kuin NPS-arvo. Kuitenkin spesifiys asettaa tarkkuutta kysymyksen asetteluun. "Sitä saat mitä mittaat" - ajattelun mukaisesti yritysten tulee tässä indeksissä keskittyä erityisen paljon siihen mitä mitataan, jotta tulokset olisivat hyödynnettävissä. On esimerkiksi eri asia kysyä IT-alalla "Kuinka tyytyväinen olit koodin laatuun?" kuin "Kuinka tyytyväinen olit tapaan, jolla toiminallisuus toimitettiin?". Ensimmäisestä kysymyksestä voi saada hyvät pisteet, vaikka koodi olisi ollut valmis myöhässä, minkä vuoksi asiakas ei enää haluaisi asioida yrityksen kanssa. Toisesta kysymyksestä voi saada hyvät pisteet, vaikkei kaikki olisi mennyt putkeen, mutta asiakkaalle jäi kuitenkin hyvä lopputunnelma. Yleisesti, kansallisina mittareina ACSI:n ja ECSI:n on todettu korreloivan yrityksen taloudellisen menestymisen kanssa (Askariazad & Babakhani, 2015; Sun & Kim, 2013; van Haaften, 2017).

### 3.4.4 Tunteiden mittaaminen

Kuten luvussa 2 kävi ilmi, iso osa asiakaskokemuksesta on kytköksissä asiakkaan tunteisiin. Andersson et al. (2017, ss 34-36) toteavatkin että tähän tarvitaan instrumentti, jonka avulla voidaan tunnistaa tunteita tai ainakin niiden nimeämisessä käytetyt termit. Tunnistamalla tunteet, niiden syyt, voimakkuus ja fokus päästään tilanteeseen, jossa voidaan hallita ja muokata näitä asiakkaan kokemia tunteita (Andersson et al. 2017, ss. 34–36)

Muokkaamisen tueksi on luotu fiilismittari, joka auttaa hahmottamaan mitä ulottuvuutta (mielihyvää, virittyneisyyttä vai hallintaa), tulisi muokata, mikäli halutaan muuntaa tyytyväisyys esimerkiksi onnellisuudeksi. (Andersson et al. 2017, ss. 34–36) Malli pohjautuu Mehrabian (1996) PAD- malliin (*eng. pleasure, arousal, dominance*), jossa tunteet kuvataan mielihyvän, virittyneisyyden ja hallinnan ulottuvuuden avulla. Lockwoodin (2009, s. 124) mukaan asiakaskokemukseen pystyy vaikuttamaan, vetoamalla erityisesti seuraaviin tunteisiin:

- ∞ Seikkailunhalu, jännitys ja tutkiminen
- ∞ Itsenäisyys ja vapaus rajoitteista
- ∞ Turvallisuuden ja omaisuudensuojan tunne ja vakaus
- ∞ Aistillisuus ja ylellisyys
- ∞ Itsetunto ja -varmuus,
- ∞ Valtaa, auktoriteetti, kontrolli ja ylivalta

Myös näistä Lockwoodin tunteista on löydettävissä Anderssonin ja Mehrabian ulottuvuuksia, esimerkiksi aistillisuus ja ylellisyys voidaan ajatella linkittyvän mielihyvään; valta, auktoriteetti ja turvallisuuden tunne hallintaan; seikkailunhalu ja jännitys virittyneisyyteen. Kuvassa 10 on esitetty tunteiden ulottuvuuksia ympyrämallin avulla.



**Kuva 10.** Tunteiden ulottuvuudet ( $M$ =Mielihyvä,  $V$ =Virittyneisyys,  $H$ =Hallinta)  
(mukaillen Andersson et al. 2017, s. 35)

Kuvasta voidaan huomata, että esimerkiksi huoli ja pelko voidaan tuoda uteliaisuudeksi ja yllätyneisyydeksi lisäämällä tilanteeseen jotain mielihyvää lisäävää komponenttia.

Vastaavasti uteliaisuutta voidaan muuttaa iloksi ja onnellisuudeksi tukemalla asiakkaan tunnetta tilanteen hallinnasta.

Tunteiden tarkkuuden erottelu riippuu tilanteesta ja tavoitteesta, millaista tunnekokemusta halutaan luoda (Andersson et al. 2017, ss. 34–36). Esimerkiksi jossain asiakaspolun varrella yritys voi hyötyä siitä, että asiakkaalle tulee rauhallinen ja turvallinen tunne, jossa hänen ei tarvitse kantaa vastuuta ja hallita asioita. Mallilla voidaan myös havainnoida tunteen voimakkuutta, sijoittamalla voimakkaat tunteet lähemmäksi ulkokehää ja neutraalimmat tunteet sisemmille kehille.

Sen lisäksi että tunteiden kysyminen on työkalu kokemuksen arvioimiseen, on se myös työkalu tunteiden kontrollointiin. Kassam & Mendesin (2013) mukaan mikäli henkilö pääsee kertomaan kokemastaan vihan ja voimakkaan tyytymättömyyden tunteestaan reaaliaikaisesti, keho vähentää tunteen aiheuttamia fysiologisia reaktiota.

## 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Haastattelututkimuksen toteutus

Tutkimuksen tiedonkeruussa hyödynnetään kvalitatiivista, puolistrukturoitua haastattelua. Kvalitatiivinen, puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, jossa pyritään ymmärtämään vastaajien asenteita, mielipiteitä ja tehtyjen valintojen taustasyitä. Tämän vuoksi menetelmä sopiikin tulkinnalliseen tutkimusotteeseen (Saunders et al. 2009, s. 324). Siinä jotkin näkökulmat haastattelusta on jo päätetty, mutta haastattelut elävät tilanteen mukaan ja haastateltavan vastausten mukaan. (Saunders et al. 2009, ss. 320–321; Hirsjärvi & Hurme, 2011, ss. 47–48) Vapauden ansiosta puolistrukturoidulla haastattelulla voidaan saada selvitettyä asioita, joita haastattelija ei olisi osannut kysyä tai ajatella. (Saunders et al. 2009, s. 324). Haastattelutilanne on keskustelunomainen, minkä vuoksi tilanne tallennetaan joko äänittämällä tai muistiinpanoilla. (Saunders et al. 2009, ss. 320–321; Hirsjärvi & Hurme, 2011, ss. 47–48) Tässä tutkimuksessa käytettiin äänitystä ensisijaisena tallentamismenetelmänä.

Hirsjärvi & Hurme (2011, ss.47-48) eriyttävät puolistrukturoidusta haastattelusta vielä teemahaastattelun. Teemahaastattelu huomioi, että ihmisten tulkinnat ja heidän antamansa merkitykset eri asioille ovat haastattelun keskeisintä antia. Teemahaastattelussa ei ole tarkkoja kysymyksiä, muotoja tai järjestystä, eikä se määrittele haastattelukertojen määrää taikka syvyyttä. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, ss. 47–48) Koska haastattelujen tavoitteena on selvittää projektien eri osapuolten kokemuksia eri tilanteista, tarjoaa vielä hieman puolistrukturoitua vapaampi teemahaastattelu hyvän viitekehyksen tutkimuksen haastatteluille tältä osin. Lisäksi tutkimuksessa haastatellaan kohdeyrityksen johtoa, jolle tehty haastattelurunko on hieman strukturoidumpi, sillä tarkoituksena on saada tietoa ja konkreettisia toimintatapoja kohdeyrityksen johdon sitoutumisesta asiakaskokemuksen panostuksiin nyt ja tulevaisuudessa.

Teemahaastattelun tukena on käytetty kriittisten tapahtumien menetelmää (*eng. Critical incident technique, CIT*) apuna mieleenpainuvien kokemusten tunnistamisessa. CIT-metodissa haastateltavat kertovat omin sanoin tapahtumia, jotka olivat syynä tilanteen onnistumiseen tai epäonnistumiseen (Gremier, 2004; J. L. Law, 2016). CIT-metodin etuna onkin saada vastaajan ajatuksiin ja logiikkaan pohjaavaa aineistoa, sillä vastaajaa ei johdatella, eikä hänen tarvitse sovittaa ajatuksiaan tiettyyn viitekehykseen. CIT-metodissa täytyy kuitenkin huomioda, että vastaus perustuu useimmiten muistoon, mikä ei välttämättä kerro koko totuutta. (Gremier, 2004) CIT-metodin käyttö tutkimuksessa perustuu ajatukseen, että merkityksellinen asiakaskokemus onnistuessaan tai epäonnistuessaan jättää muistijäljen. Tapahtumien tarkka kulku ajatellaan toissijaisena asiana, verrattuna tapahtumasta jääneeseen tunteeseen.



### 4.1.1 Tutkimusotanta

Haastateltavat valitaan sekä lumipallo (*eng. snowball sampling*) että harkintaan pohjautuvaa otantaa (*eng. purposive samplig*) hyödyntäen. Lumipallo-otantaa hyödynnetään, kun merkityksellisten haastateltavien löytäminen voi olla vaikeaa. Lumipallo-otannassa otetaan ensin yhteyttä yhteen haastateltavaan tai yhteyshenkilöön, joka ehdottaa haastateltavia. Tämän jälkeen haastateltavat ehdottavat aina uusia haastateltavia, kunnes uusia nimiä ei enää esiinny tai kunnes otanta on riittävä. (Saunders et al. 2009, s. 240)

Harkintaan pohjautuvassa menetelmässä, valitaan haastateltavat itse asetettujen kriteerien mukaan, jolloin saadaan parhaimmat haastateltavat tutkimuskysymys huomioon ottaen. Kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi mahdollisimman homo- tai heterogeenistä haastateltavien joukkoa, mahdollisimman "tyypillistä" tapausta (*eng. typical case sampling*) tai mahdollisimman kriittistä tapausta (*eng. critical case sampling*). (Saunders et al. 2009, ss. 237–240)

Kohdeyrityksen yhteyshenkilöiden avulla kartoitetaan tärkeimmät haastateltavat, jotka ryhmitellään kahteen ryhmään: Ryhmä 1 on henkilöille, jotka vastaavat projektin läpiviennistä kuten projektipäälliköt ja Ryhmä 2 on henkilöille, jotka ovat osa projektia, mutteivat varsinaisesti omaa esimerkiksi päätösvaltaa projektin etenemisestä tai osallistu ohjausryhmän kokouksiin kuten tuoteasiantuntijat, spesifin osa-alueen asiantuntijat ja loppukäyttäjän edustajat. Haastatteluun valitaan sekä kohdeyrityksen että asiakasyrityksen projektihenkilöstöä, sillä molemmat voidaan nähdä yrityksen asiakkaina, joiden kokemus on merkityksellinen. Tämän lisäksi haastateltavilta kysytään sopivia haastateltavia, jotta myös näkymättömämmät, mutta projektin kannalta olennaiset henkilöt, voidaan tunnistaa.

### 4.1.2 Haastattelujen toteutus ja runko

Asiakasyritysten kontaktihenkilöihin otettiin yhteyttä kohdeyrityksen toimesta ensin sähköpostilla, kasvotusten tai puhelimitse. Tämän jälkeen heille lähetettiin pohjustussähköposti, joka sisälsi tiivistelmän tutkimusaiheesta, potentiaalisia haastatteluajkoja sekä selvityksen tietojen käytöstä ja säilytyksestä. Kohdeyrityksen omille työntekijöille ja lumipallotekniikalla saaduille haastateltaville pohjustussähköposti lähetettiin ilman aiempaa yhteydenottoa. Kaikki kysytyt haastateltavat osallistuivat haastatteluun mielellään.

Haastatteluja toteutettiin yhteensä 14 kappaletta, joista 12 kappaletta oli projektitiimeihin kohdistuvia ja kaksi kappaletta kohdeyrityksen johtoon perustuvia. Haastateltavat on koottu taulukkoon 2. Haastattelut pidettiin noin kuukauden mittaisella ajanjaksolla.

**Taulukko 2.** *Haasteltavat tutkimuksessa*

Hnro	Kohdeyritys / Asiakas	Rooli	Case projekti
H 1	Kohdeyritys	Ryhmä 1	Projekti B
H 2	Asiakas	Ryhmä 1	Projekti B
H 3	Kohdeyritys	Ryhmä 1	Projekti C
H 4	Kohdeyritys	Ryhmä 2	Projekti C
H 5	Kohdeyritys	Ryhmä 2	Projekti B
H 6	Asiakas	Ryhmä 1	Projekti C
H 7	Kohdeyritys	Ryhmä 2	Projekti A
H 8	Asiakas	Ryhmä 2	Projekti A
H 9	Asiakas	Ryhmä 2	Projekti C
H 10	Asiakas	Ryhmä 2	Projekti B
H 11	Kohdeyritys	Ryhmä 1	Projekti A
H 12	Asiakas	Ryhmä 1	Projekti A
H13	Kohdeyritys	Johto	--
H14	Kohdeyritys	Johto	--

Haastattelukysymyksiä ei lähetetty etukäteen projekteihin kohdistuviin kysymyksiin, jotta muistot kokemuksista eivät olisi suunniteltuja. Kohdeyrityksen johdolle lähetettiin haastattelurunko etukäteen, sillä sitä erikseen pyydettiin. Tämä osoittautui hyväksi ratkaisuksi haastattelun sujuvoittamisen kannalta. Projektitiimien haastattelut pidettiin kasvotusten ja ne nauhoitettiin. Johdon haastattelut pidettiin Skypellä ja ne taltioitiin suoraan tekemällä muistiinpanoja, sillä tilanne ei ollut yhtä keskustelun omainen ja vastaukset olivat lyhyempiä. Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja.

Haastattelutilanteen alussa käytiin läpi tietosuojalomake ja kysyttiin hyväksynnät haastattelun nauhoittamiselle (LIITE 1). Tämän lisäksi painotettiin, kuinka haastateltava saa puhua vapaasti omasta kokemuksestaan, murehtimatta liikoja edustavatko ajatukset kaikkien osallistujien näkemyksiä. Haastateltaville korostettiin, että kysymykset ovat laajoja eikä niillä haeta tietyn tyyppistä vastausta, vaan kaikki mieleen tulevat näkemykset ovat kiinnostavia ja tutkimuksen kannalta merkityksellisiä. Tällä pyrittiin luomaan mahdollisimman keskustelemaa ilmapiiriä, ja ohjaamaan haastateltavaa ajattelemaan ääneen, sen sijaan että pohtisi etukäteen vastauksen.

Kysymykset käytiin sekä projektitiimin että johdon haastatteluissa haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä (LIITE 2). Teemahaastattelun tyyliin kuuluen vastauksiin pyydettiin tarkennuksia ja tartuttiin haastateltavan sivuamaan näkökulmaan, mikäli se vaikutti olennaiselta. Haastateltavilta kysyttiin myös henkilökohtaisempia tunnetiloja ja ajatuksia "miltä se tuntui?" ja "mistä luulet, että se johtui?" kysymyksillä, mikäli hän ei niitä itse

tuonut ilmi. Pääsääntöisesti haastateltavat, varsinkin asiakasyritysten, kertoivat yllättävänkin tunteellisesti ja monipuolisesti projektin aiheuttamista tuntemuksista ja kokemuksista.

## 4.2 Sekundääriaineisto

Haastattelun lisäksi tutkimuksessa käytettiin yrityksen sisäisiä dokumentteja. Käytetyt dokumentit olivat sekä aiheesta kouluttavia että projekteista toteutettuja. Tarkempi erittely käytetyistä dokumenteista ja niistä saadusta ydinsisällöstä on esitetty liitteessä 3. Kouluttavat materiaalit käsittelivät ketterän projektitoimituksen toteutustapaa yrityksessä, sekä vertailuja muihin toteutustapaan. Dokumentit lähinnä antoivat tietoa siitä, miten ketterä projektitoimitus tulisi kohdeyrityksen näkökulmasta toteuttaa ja miten siitä viestitään asiakkaalle. Osa kouluttavista materiaaleista on käytössä myös asiakasprojektien myyntivaiheissa.

Projektikohtaisia dokumentteja olivat määrittelydokumentit sekä projekteihin liittyvät suunnittelu- ja muistiodokumentit. Näiden tarkoituksena on tukea haastatteluista saatuja aineistoja. Sekundääriaineistoa käytettiin lähinnä tunnistamaan ja selventämään projektin vaiheita ja osia, sillä haastatteluaineistolla saatiin muilta osin odotettua kattavampi ja yksityiskohtaisempi kuva projektin kulusta.

## 4.3 Aineiston analysointi

Haastatteluaineiston analysointi tehtiin temaattisella analyysillä. Temaattinen analyysi tunnistaa, analysoi ja raportoi säännönmukaisuuksia eli teemoja datasta (Braun & Clarke, 2006, s. 6) Temaattinen analyysi huomioi tilanteiden riippuvuutta kontekstista sekä tulokinnallisuutta. Lisäksi sillä voidaan analysoida osin narratiivisia, kehityskulkua kuvaavia aineistoja. (Vaismoradi et al. 2013) Koska tutkimuksen filosofiana voidaan pitää konstruktionismia, temaattisessa analyysissä etsitään juurisyitä toiminnalle eri tilanteiden sosio-kulttuurillisista sekä rakenteellisista piirteistä (Braun & Clarke, 2006).

Temaattisesta analyysistä voidaan tunnistaa ainakin seuraavat vaiheet: 1) Tutustuminen aineistoon ja litterointi, 2) Aineiston koodaaminen ja koodiston luonti joko aineiston tai teorian pohjalta, 3) Teemoittelu, koodatun aineiston kokoaminen, 4) Aineiston ja teemojen uudelleen arviointi, 5) Teemojen nimeäminen ja jalostus, 6) Raportin tuottaminen (mm. Braun & Clarke, 2006; Vaismoradi et al. 2013; Nowell et al. 2017)

### 1) Aineistoon tutustuminen ja litterointi

Projektitiimin haastattelujen aikana tehtiin pääosin haastattelun etenemisen kannalta olennaisia muistiinpanoja, kuten mitä tulisi vielä tarkentaa haastateltavalta. Yksi haastateltava toivoi, ettei tilannetta nauhoitettaisi, jolloin haastattelun tallentaminen tapahtui

kirjoittamalla muistiota. Muiden kohdalla haastattelut purettiin kirjalliseen muotoon viikon kuluessa nauhoitteelta.

Haastatteluja ei litteroitu sanatarkasti, ellei vastaus vaikuttanut siltä, että siinä oli onnistuttu kiteyttämään tai käyttämään sanoja erityisen osuvasti. Muutoin haastateltavan vastauksista pyrittiin luomaan mahdollisimman todellinen kuva mahdollisemman tiiviissä muodossa, mutta säilyttäen mahdollinen epäröinti ja uudelleen aloitukset vastauksissa.

## **2) Koodiston luonti kirjallisuudesta tunnistettujen teemojen pohjalta**

Koska haastattelututkimus rakennettiin abduktiivisesta lähtökohdasta, jossa haastattelurunko tehtiin kirjallisuudesta nousseiden teemojen perusteella, joten deduktiivisesta näkökulmasta oli luontevaa hakea teemat aineistosta. Teoriapohjainen deduktiivinen lähestymistapa mahdollistaakin syvempien analyysien saamisen valituista aloista, kuin laajempi mutta pintapuolisempi datalähtöinen käsittely (Braun & Clarke, 2006). Kuitenkin ennakoitiin, että haastatteluissa nousee asioita, joita ei ole osattu ennakoida, jätettiin analysoinnissa myös mahdollisuus nostaa uusia teemoja esiin. Tämän kaltainen datan käsittely ilman pakottamista tiettyyn viitekehykseen on tyypillistä etenkin induktiivisessa lähestymistavassa (Braun & Clarke, 2006). Saunders et al. (2009, ss. 490–491) korostavatkin että käytännössä kvalitatiivisen datan analysointi sisältää molempia tutkimuslähtökohtia.

Kirjallisuudesta tunnistetut teemat olivat: ketterän kehityksen vaiheet (käynnistys, kehitys, lopetus), asiakaskokemuksen ympäristöt (digitaalinen, fyysinen ja tiedostamaton). Aineistosta tunnistettiin kirjallisuuden lisäksi seuraavat teemat: roolituksen toimivuus ja vaikutukset ketterässä kehityksessä sekä asiakaskokemuksen sosiaalinen ympäristö ja monitoimittajuus.

## **3) – 5) Aineiston koodaus, uusien teemojen tunnistaminen, arviointi ja teemojen jalostus**

Aineisto käytiin läpi tiivistämällä ja koodaamalla kahteen kertaan. Ensin aineistossa toteutettiin kehityskulun tarkastelu, jonka tavoitteena on löytää aineistosta muutosta eri teemojen ympärillä (Hirsjärvi & Hurme, 2011, ss. 176–178). Aineistosta tarkasteltiin tässä vaiheessa yhden projektin vaiheiden ja roolituksen toimivuuden muutoksia useampana ajankohtana. Kehityskulutarkastelun jälkeen aineisto käytiin uudelleen läpi, jotta saatiin tunnistettua tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen eri ympäristöihin.

## 5. EMPIIRISET TULOKSET

### 5.1 Ketterän kehityksen mukaisen projektin vaiheet ja roolit

#### 5.1.1 Roolituksen toimivuus ja vaikutus

Yleisten projektiohjeiden mukaan asiakkaalla on vastuu tuoteomistajan, liiketoiminnan asiantuntijan sekä oman teknisen ympäristön asiantuntijoiden rooleista. Toimittajalle (kohdeyritys) jää projektipäällikön rooli, jolla on Scrum Masterin vastualueet, sekä kehittäjätiimi, joka koostuu esimerkiksi teknisestä arkkitehdistä, projektikonsulteista, kuten tuoteasiantuntijoista, sekä järjestelmän asentajista. Tuoteasiantuntijoiden roolit pitävät sisällään niin suunnittelua, toteutusta, testausta kuin koulutustakin. Tässä tutkimuksessa haastateltavat on jaettu kahteen ryhmään roolinsa perusteella, jossa Ryhmä 1 kuvastaa projektipäällikön tehtäviä hoitavan haastateltavan virkaa ja Ryhmä 2 muita projektiryhmäläisiä kuten projektikonsultteja ja asiakkaan eri liiketoimintayksiköiden edustajia.

Haastattelussa kävi ilmi, että projektiryhmän jäsenillä, joilla oli projektipäällikön vastuuta, oli aina tupla- tai triplaroolitus. Projektipäällikön rinnalle syntynyt rooli oli kohdeyrityksellä kaikissa tapauksissa tuoteasiantuntija ja asiakasyrityksellä liiketoiminnan asiantuntija. Yhdessä projektissa sekä asiakasyrityksen että kohdeyrityksen projektipäälliköillä oli triplarooli, joka sisälsi aiempien osa-alueiden lisäksi myös teknistä järjestelmäosaamista. Huomattavaa on, että kohdeyrityksen triplaroolit nähtiin työnkuvaan monipuolistavana ja positiivisena asiana (H1, H3, H11),

*"Mä saan olla asiakkaalla ja tehdä proikkari hommia, jos haluan, ilman että mä en ikinä sais koskee koodiin. --. Mä oon tykänny siitä, et kaks työpäivää ei oo samanlaisia"*  
- Kohdeyrityksen Projektipäällikkö (H11)

kun taas asiakasyrityksen puolelta useampi rooli koettiin negatiiviseksi ja yksinäiseksi (H2, H12).

*"Mitähän mä EN tehnyt tossa projektissa! Vastasin kaikesta, vaatimuksista määrityksestä, palaveriestä, dokumentoinnista ja testauksesta. Kaikesta oikeastaan. -- Ohjausryhmä ei ole paljoa ohjannut ennenkun, minä olen varannut palaverit ja kertonut että olisi jotain."*  
- Asiakasyrityksen Projektipäällikkö (H2)

*"Saman ihmisen ei pitäisi määritellä, testata ja päättää käyttöönotosta."*  
- Asiakasyrityksen Projektipäällikkö (H12)

Yhdessä kolmesta case-projektista, eivät asiakasyrityksen henkilöt tuoneet esiin projektijohdon yksin jäämistä. Heillä erinäiset selvitys- ja määrittelyvastuut oli jaettu kahdelle

projektitiimin ydinhenkilölle, löyhästi riippuen siitä, oliko kyseessä organisaation sisäinen selvitys vai tarvitsiko olla yhteydessä organisaation ulkopuolisiin tahoihin (H9).

Lisäksi samassa projektissa oli lisäksi asiakasyrityksellä ulkopuolinen konsultti, joka oli ollut mukana tukemassa asiakasyritystä aina sisäisten prosessien määrittelystä alkaen. Sekä kohde- että asiakasyritys näkivät roolin merkittävänä hyötynä, sillä ulkopuolinen konsultti nähdään tärkeänä tulkkina osapuolten välillä (H4, H6, H9). Lisäksi ulkopuolisen konsultin nähtiin vähentävän sisäisiä ristiriitoja, kun asioiden kyseenalaistaja tuli organisaation ulkopuolelta (H9).

### 5.1.2 Analyysi- ja Käynnistysvaihe

Dokumenttien mukaan case-projekteista voidaan erottaa erillinen analyysivaihe, joka tarkoituksena on tuottaa parempi ymmärrys projektin tarpeista. Lisäksi se sisältää erilaisten projektisuunnitelmadokumenttien toteutuksen, asiakasvaatimusten selvittämiset ja integraatiostrategian. Tämän "analyysivaiheen" aikana listataan myös tuotteen kehitysjono.

Projektin varsinainen sopimus ei usein ole tässä vaiheessa vielä tehty (H2, H5, H6, H12). Analyysivaiheen olemassaolo, ei ole Ryhmän 2 vastaajille niin suoraviivainen kuin Ryhmän 1 vastaajille, jotka tuovat sen poikkeuksetta esiin. Ryhmän 2 vastauksissa analyysivaihetta ei tuoda lainkaan esiin (H8, H9), tai sen koetaan tapahtuneen jo myynnin yhteydessä (H4, H7). Vastaukset siitä, mitä myyntivaiheessa on tehty vaihtelevat melko paljon projektin sisälläkin, mikä kertonee kommunikaation vähyydestä vaiheiden välillä. Analyysivaihe tunnistettiin parhaiten projektissa, jossa kaikki haastateltavat kokivat järjestelmätarpeiden tunnistamisen haasteelliseksi (H1, H2, H5, H10).

Mielenkiintoista on, että kohdeyrityksen projektipäälliköt näkevät analyysivaiheen omana projektinaan (H1, H3, H11), mutta asiakkaiden projektipäälliköille se on enemmänkin osa kokonaisuutta (H6, H12). Sopimuksen teko nähtiin turhan hitaana prosessina sekä asiakkaan että kohdeyrityksen puolelta (H3, H6, H8, H12). Huomattavaa on, että sopimuksen teossa ovat usein eri henkilöt kuin projektitiimin toteuttavat henkilöt.

*”oli haastavaa, et se tuli niiltä niin myöhään, et nyt lähdetään tekee projektia. Kevät oli pitkällä ja kalenterit olivat ihmisillä jo täynnä ”*  
*- Kohdeyrityksen projektipäällikkö (H3)*

Projektin alkuvaiheilla odotukset vaihtelevat jännittyneestä ja hieman epävarmasta innostuneeseen, sekä näiden kombinaatioon. Odotukset ovat henkilökohtaisia, eivät riipu henkilön roolista tai siitä onko hän kohdeyrityksen vai asiakasyrityksen henkilöstöä. Kohdeyrityksen henkilöstön puolella suurimmat syyt alkuvaiheen jännittyneisiin tunnelmiin olivat epävarmuus uuden projektimenetelmän tai työkalun toiminnasta (H5, H7), mielikuvat organisaation toimintatavoista tai ihmisistä (H11) ja epävarmuus asiakkaan sen het-

kisestä valmiudesta projektiin (H1). Asiakkaan puolella alkuvaiheen epävarmuuden tunteisiin vaikuttivat aiemmat kokemukset ohjelmistoprojekteista tai -toimittajista (H8, H9, H10, H12), tieto tulevasta työkuormasta (H2, H6, H10) sekä vaikeus löytää molemminpuolinen ymmärrys tarpeista (H2, H9, H10).

*Viime järjestelmän käyttöönotossa oli niin paljon ongelmia. .... [Ulkopuolinen hankintaprosessikonsultti] Järkevöittää tekstin niin et me ymmärretään.*

*– Asiakasyrityksen liiketoimintaosaaja (H9)*

Kokonaisuutena tunnealueista hallinnan tunne oli voimakkain, tämän jälkeen mielihyvä ja viimeisenä virittyneisyys. Taulukkoon 3 on koottu annetut arvosanat (asteikko +3 ... -3) luokiteltuna kohde- ja asiakasyrityksen mukaan sekä huomioituna eri ryhmät.

**Taulukko 3.** Haastateltavien tulokset eri tunnedimensioittain  
(skaala -3 ... +3, H= Hallinnan tunne, M=Mielihyvän tunne, V=Virittyneisyyden tunne)

	KA H	KA M	Ka V
<b>Kohdeyritys</b>	<b>2,0</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>
Ryhmä 1	2,7	0,7	2,3
Ryhmä 2	1,3	2,7	1,3
<b>Asiakasyritys</b>	<b>2,3</b>	<b>2,5</b>	<b>1,5</b>
Ryhmä 1	2,0	2,3	0,7
Ryhmä 2	2,7	2,7	2,3
<b>Grand Total</b>	<b>2,2</b>	<b>2,1</b>	<b>1,7</b>

Tuloksista voidaan havaita, että kohdeyrityksen Ryhmä 1 kokonaisuutena arvioi kaikkia tunneaspekteja korkeammalle kuin Ryhmä 2. Asiakasyrityksellä sen sijaan Ryhmä 2 arvioi kaikkia paitsi virittyneisyyttä korkeammalle kuin Ryhmä 1.

Kohdeyrityksellä eteenkin ryhmän kaksi haastateltavat raportoivat matalaa vireystilaa. Tätä ei kuitenkaan kukaan haastateltavista perustellut negatiivisesta näkökulmasta, vaan nähtiin, että alussa projektipäälliköllä kuuluukin olla suurempi ja virittyneempi rooli (H4, H5, H7), myös koko päivän viettäminen asiakkaan tiloissa nähtiin laskevan vireystilaa, vaikka pysyvän korkean vireystilan nähtiin voivan vaikuttaa pitkällä aikavälillä negatiivisesti (H7).

*"Idea on et kokopäivä ollaan asiakkaalla - eihän se vireystila millään pysyy samana kuin tunnin mitteinä. Tavallaan vois toivoo et ois näin, mut eihän se oo mahdollista.*

*--- Eikä sitä tiä jaksaisko sitä kuitenkaan sitten. "*

*- Kohdeyrityksen projektikonsultti (H7)*

Ryhmän 2 mielihyvä asiakasyrityksillä kohdeyrityksen vastineryhmää korkeampi. Selkein syy oli innostus päästä mukaan ja vaikuttamaan heti alusta asti (H8, H9; H10). Kohdeyrityksen alkupään innostusta lisäsi hyvät pohjatytöt asiakkaan (H1, H5) ja myyntivaiheen (H3, H4) puolelta, jotka tulivat esiin roolista riippumatta.

*"Et tässä on poikkeuksellisen hyvää duunii tehny myynti,  
mikä vaikuttaa positiivisesti lähtötilanteeseen ja tulee kantaa projektin läpi."  
- Kohdeyrityksen projektikonsultti (H4)*

Haastattelujen perusteella, kaikkien haastateltavien luottamus ja hyvä fiilis projektia kohden lisääntyi projektin alkaessa ja koettiin että projekti vastaa odotuksia.

### 5.1.3 Kehitysvaihe

Perehdytysdokumenttien mukaan sprintit koostuvat suunnitteluvaiheesta, joka sisältää sekä suunnittelupalaverin että sprintin kehitysjonon päivityksen, päivittäisistä sprinteistä ja niihin kuuluvista sprinttipalavereista, testauksesta sekä arvioinnista ja retrospektistä. Sprintin arvioinnissa keskitytään toiminnallisuuksiin ja priorisointeihin. Retrospektissä fokus on sprintin toimintatapojen ja menetelmien arvioinnissa. Projektien muistioista huomattiin, että kohdeyrityksellä sprintin päätöspalaveri, retrospekti ja uuden sprintin aloituspalaveri käydään pääsääntöisesti yhdessä palaverissa. Haastateltavat eivät juurikaan tuoneet esiin sprinttien välissä olevia palavereja, joten niiden voidaan ajatella olevan rutiininomainen osa kokonaisprojektia, joka ei juurikaan herätä tunteita.

Kehitysvaihetta kaikki haastateltavat pitivät hyvin etenevänä ja nopeana vaiheena, joka menee vähän omalla painollaan. Kehitysvaiheessa kohdeyrityksen henkilöstö tuottaa asiakkaan haluamia komponentteja ja ratkoo vastaan tulevia ongelmia. (H1, H3, H4, H5, H7, H11). Asiakkaan puolelta kehitysvaiheessa nousee esiin kaksi teemaa: haluttujen ominaisuuksien saamisen konkretisoituminen (H2, H6, H8, H9, H10, H12) sekä tuen saaminen kohdeyrityksen puolelta asiakkaan omiin ideoihin. Syynä tuen lisääntymiseen nähtiin yhteisen kielen vahvistuminen. (H2, H6, H9, H10, H12)

Osa haastateltavista nostivat kevään olleen kuormittavaa tai "lomaa odottelevaa" aikaa, minkä vuoksi kehitysvaiheeseen ei onnistuttu saamaan itsestään parasta. (H3, H4, H9, H11, H12)

*"Näihin kaikkiin [hallinnan, mielihyvän ja virittyneisyyden tunteeseen] vaikuttaa aina se kuinka kuormittuneita projektissa ovat ihmiset on tällä hetkellä.  
--- Olin keväällä todella kuormittunut työtilanteen puolesta."  
- Kohdeyrityksen Projektikonsultti (H4)*

Asiakkailla kehitysprojekti tulee usein muiden töiden päälle. Kehitysvaihteessa, kun projektin vaatima aika lisääntyy ja tahti kiihtyy muiden töiden vaatima aika ja puutteellinen resursointi alkaa näkyä. (H6, H9, H10, H12) Kiireys vaikutti ennen kaikkea virittyneisyyteen.

**Taulukko 4.** Keskivaiheen tunteiden keskiarvot (skaala +3 ...-3),  
H = hallinta, M = mielihyvä, V = virittyneisyys



	KA H Alku	KA H Keski	Ka M Alku	KA M Keski	KA V Alku	KA V Keski
<b>Kohdeyritys</b>	<b>2,0</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>	<b>2,2</b>	<b>0,8</b>	<b>1,7</b>
Ryhmä 1	2,7	0,7	2,3	2,0	2,0	2,0
Ryhmä 2	1,3	2,7	1,3	2,3	-0,3	1,3
<b>Asiakasyritys</b>	<b>2,3</b>	<b>2,5</b>	<b>1,5</b>	<b>2,2</b>	<b>2,2</b>	<b>1,8</b>
Ryhmä 1	2,0	2,3	0,7	2,3	2,3	2,0
Ryhmä 2	2,7	2,7	2,3	2,0	2,0	1,7
<b>Grand Total</b>	<b>2,2</b>	<b>2,1</b>	<b>1,7</b>	<b>2,2</b>	<b>1,5</b>	<b>1,8</b>

Kuten alkuvaiheen kommentteista oli pääteltävissä, kohdeyrityksen Ryhmän 2 arvot paransivat kaikilla mittareilla projektin edetessä. Asiakkaan hyvä panostus ja oman roolin tärkeyden nouseminen nostivat arvoja kaikilla alueilla (H 4, H5, H7). Ryhmällä 1 kohdeyrityksissä alkoi tulla painetta aikataulussa pysymisestä ja lankojen käsissä pitämisessä (H1, H3, H11). Hallinnan tunne ei missään projektissa noussut kohdeyrityksen Ryhmän 1 jäsenillä, mutta yhdessä projektissa se romahti merkittävästi muiden toimittajien haastavuuden ja asiakkaan byrokratian takia. Hallinnan tunteen vastauksissa kaikki paitsi yksi arvoista on -2 ja muut ovat +2 ja +3, poikkeama on -2, minkä vuoksi taulukon 4 keskiarvo antaa vähän vääristyneen kuvan (keskihajonta vastauksille on 1,4, muilla osa-alueilla n. 0,8). Matala hallinnan tunne nähtiin kohdeyrityksen projektijohdon puolelta negatiivisena ja turhauttavana, sillä kohdeyrityksen projektipäällikkö ei löytänyt tapoja purkaa tilannetta. Vaikka ketterässä projektissa toimitaan tiiviisti asiakkaan kanssa, ja tunteiden voisi ajatella heijastuvan muihin projektin tekijöihin näin ei kuitenkaan käynyt.

#### 5.1.4 Käyttöönotto ja testaus

Projektidokumenttien mukaan kohdeyrityksellä käyttöönottovaiheeseen yleisesti kuuluvat hyväksymistestaus, käyttäjäkoulutukset, tuotantoympäristön pystyttäminen ja konvertointi sekä käyttöönotto. Viimeisessä vaiheessa sovitaan myös ylläpidosta ja mahdollisista jatkokehityskäytännöistä.

Kaikki case-projektit olivat vielä käyttöönoton puolesta kesken haastattelujen aikaan. Haastateltavat kuvasivat käyttöönoton vaihetta haastavana, sillä määräytyksiin tulee vielä muutoksia ja yksittäisiä asioita viilaan edes takaisin. Loppua kohden myös hämärtyy mitkä asiat kuuluvat projektilaskutuksen piiriin ja mitkä jatkokehitykseen. (H1, H3, H4, H5, H7) Huomioitavaa kuitenkin on, että kyseessä oli usealle haastateltavalle ensimmäinen ketterä projekti, minkä vuoksi kokemusta loppuun viennistä ei vielä ollut. Ylipäätään haastateltavilla oli toive saada projekti vaan maaliin asti (H1, H3, H4, H7).

*Tästä eteenpäin odotuksia et saatais se ihan maaliin asti, et se nyt sillai pikkasen roikkuu siellä. – Kohdeyrityksen Projektipäällikkö (H1)*

Asiakasyrityksen haastateltavien kokemukset loppua kohden melko hyvänä. Kaikissa projekteissa oli tapahtunut jotain yllättävää, jossa kohdeyrityksen henkilöstön nähtiin vinyneen yli odotusten. Kokonaiskokemukseen vaikuttaa, etteivät muut toimittajat ole näyttyneet yhtä proaktiivisena kuin kohdeyrityksen henkilöstö (H2, H9, H8, H12).

Asiakasyritysten haastateltavien vastauksista huokuu into, että saadaan asioita, joita on haluttu. He kuitenkin kokevat turhautumista siitä, että itsestäänselvyyksiä on jouduttu käymään useaan otteeseen (H2, H6, H8, H9, H12). Käyttöönottossa haastateltavat jännittävät erityisesti käyttöönottoa, koulutuksia, muutosvastarinnan määrää ja näiden hoitamiseen tarvittavia resursseja (H2, H6, H9, H11). Kaikkiin projekteihin on suunnitteilla jatkokehitystä, mistä puhutaan positiiviseen sävyyn.

*Odotus on et pysytään aikataulussa ja saatais mahdutettua keskeisiä lisämäärityksiä. Mut tärkeää, että on listattu [tarpeita], niin tiedetään mitä voidaan tehdä jos lisä rahoitusta saadaan.*  
- Asiakasyrityksen projektipäällikkö (H6)

Kokonaisuuden kannalta projektin loppuvaihe asiakasyrityksen tunteiden kuvauksissa näkyy hallinnan tunteen, mielihyvä ja virittyneisyyden laskuna. Osa hallinnan tunteen ja virittyneisyyden laskusta oli ns. positiivista, sillä asiakaan luottaessa kohdeyritykseen tarve vaikuttaa ja olla tarkkana vähenee.

**Taulukko 5.** Loppuvaiheen tunteiden keskiarvot (skaala +3 ...-3),  
H = hallinta, M= mielihyvä, V= virittyneisyys

	KA								
	H	KA H	KA H	Ka M	KA M	KA M	KA V	KA V	KA V
	alku	keski	loppu	alku	Keski	loppu	alku	Keski	loppu
<b>Kohdeyritys</b>	<b>2,0</b>	<b>1,7</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>	<b>2,2</b>	<b>2,0</b>	<b>0,8</b>	<b>1,7</b>	<b>1,3</b>
Ryhmä 1	2,7	0,7	2,0	2,3	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0
Ryhmä 2	1,3	2,7	1,3	1,3	2,3	2,0	-0,3	1,3	1,7
<b>Asiakasyritys</b>	<b>2,3</b>	<b>2,5</b>	<b>0,8</b>	<b>1,5</b>	<b>2,2</b>	<b>0,8</b>	<b>2,2</b>	<b>1,8</b>	<b>1,3</b>
Ryhmä 1	2,0	2,3	0,0	0,7	2,3	-0,5	2,3	2,0	2,0
Ryhmä 2	2,7	2,7	1,5	2,3	2,0	2,0	2,0	1,7	0,5
<b>Grand Total</b>	<b>2,2</b>	<b>2,1</b>	<b>1,3</b>	<b>1,7</b>	<b>2,2</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,8</b>	<b>1,3</b>

Kuten taulukosta 5 voi havaita kohdeyrityksen Ryhmän 1 hallinnan tunne pääsääntöisesti kasvoi loppua kohden. Sen sijaan virittyneisyys laski, sillä projektipäällikön roolissa katse usein oli jo vähän seuraavassa projektissa. Ryhmän 2 virittyneisyys nousi loppua kohden, mutta hallinnan tunne laski. Usein tämä johtui kiireen lisäyksestä.

*" Oon yleensä tosi viree loppuvaiheen, mikä on pakko koska en muuten suoriudu, jos oon viel rauhallinen, toivottavasti ei mee ylivireeks"*  
- Kohdeyritys projektikonsultti (H4)

Myös käyttöönottovaiheessa tunteiden ulottuvuuksien arviointien vaihteluväli oli laaja. Hallinnan tunne sai arvoja -1 ja +3 väliltä (keskihajonta 1,4), mielihyvä yhden -3 arvioinnin, muutoin 0 ja +3 väliltä (keskihajonta 1,8) sekä virittyneisyys -1 ja +3 väliltä (keskihajonta 1,1).

Kokonaisuuden kannalta tarkasteltiin myös korrelaatioita eri ryhmien, projektien sekä asiakas- ja kohdeyrityksen väliltä. Haasteltavien väliltä ei löytynyt yhtäkään tilannetta, joiden vastaukset olisivat saaneet merkittävää korrelaatiota (korrelaatiokerroin  $|r| < 0,5$ ). Tämä kuvastaa sitä, että koetut tunteiden ulottuvuudet ovat hyvinkin yksilöllisiä.

## 5.2 Asiakaskokemus ympäristöittäin

### 5.2.1 Tiedostomaton ympäristö

Tiedostamattoman ympäristön tekijöitä voitiin havaita melko vähän, sillä kohdeyrityksen brändi ei ole kovinkaan voimakas eikä yritys herättänyt juurikaan tunteita toimijana. Yksikään haastateltava ei nostanut esiin haastattelun aikana kohdeyrityksen brändiä. Suurimmalle osalle haastateltavia kohdeyritys ei ollut edes entuudestaan tuttu, vaikkakin kohdeyritystä oli heille suositeltu jossain vaiheessa ennen sopimuksen tekoa. Haastateltavat nostavat kohdeyrityksen aktiivisen yhteydenpidon vahvistavan mielikuvaa, että kohdeyritys todella haluaa ko. projektin.

Asiakasyrityksen haastateltavien kohdalla brändi oli voimakkaitten koko toimialalla. IT-projekteja pidetään yleisesti vaikeina, epämiellyttävänä ja vain harvoin onnistuvina. Kaikilla asiakasyrityksillä oli taustalla jokin epäonnistunut IT-projekti tai nykyinen toimija, johon kohdeyritystä peilattiin. Muutamilla asiakasyrityksen haastateltavilla oli ennen projektin alkua pelko heti alkavasta lisälaskutuksesta, joten sopimuksia haluttiin viilata ja hioa.

Lähes kaikki asiakasyrityksen haastateltavat toivat esiin epävarmuuden omista kyvyistään ja osaamisestaan järjestelmäprojektiin. Useat asiakkaat myös nostivat esiin pelon, että heitä syytettäisiin projektin aikana (sisäisistä) asioista, joihin he eivät voi vaikuttaa.

Kohdeyrityksen haastateltavilla sen sijaan oli selkeästi voimakkaammat mielikuvat asiakkaistaan kuin asiakasyrityksen haastateltavilla. Kohdeyrityksen asema markkinoilla tai brändi olivat vaikuttaneet joissakin tapauksessa siihen, kuinka vahvasti henkilöstö halusi mukaan projektiin. Asiakasyritykseen kohdistuneet ennako-oletukset kohdeyrityksen henkilöstöllä olivat useammin negatiivisemmat, kuin mitä käytäntö oli osoittanut.

*"Mutta se [mielikuva] osoittautui sit vääräksi, ne oliko tosi kivoja ja joustavia."  
- Kohdeyrityksen projektipäällikkö (H11)*

Sekä kohde- että asiakasyrityksen haastateltavat nostivat esiin luottamuksen syntymisen ikään kuin vaiheena projektin alkuvaiheessa. Luottamuksen syntymisen aiheuttajina

nähtiin avoin viestintä projektin tilanteesta, ammattimaisuus, rehellinen myöntäminen silloin kun ei tiedä tai ole varma, hyvät suunnitelmat ja niiden läpivienti sekä periksiantamattomuus ja proaktiivisuus. Osa haastateltavista nosti luottamuksen syntymisen yllättävän nopeaksi uudelta toimittajalta, mikä viestii siitä, ettei luottamusta lähtökohtaisesti ole, mikäli toimittajaa ei tunneta.

## 5.2.2 Digitaalinen ympäristö

Digitaalisen ja fyysisen ympäristön tekijöitä tunnistettiin kohtuullisesti. Asiakasyrityksen haastateltavien tuloksissa korostuivat käyttöön otettavan järjestelmän vahvuudet ja monipuolisuudet. Se että useat toimijat käyttävät järjestelmää ja että järjestelmä taipuu mo-  
neen, nähtiin vahvuudeksi. Haasteltavat kertoivat järjestelmän logiikan ymmärtämisen olevan vaikeaa. Tämän lisäksi muiden järjestelmäprojektien integraatioiden viivästymiset estävät koko putken testausta, mikä heikentää kokemusta kohdeyrityksen järjestelmäkehityksestä. Yleisin digitaaliseen ympäristöön liittyvä haaste kohdeyrityksen puolelta olivat käyttöoikeuksien saaminen järjestelmiin sekä vastuun jakautuminen monitoimittajaympäristössä. Etenkin testausvaiheessa mahdollisten virheiden selvittämisessä olisi ollut hyödyllistä nähdä paremmin myös muiden toimittajien vastuualueille.

*” Me ei päästä näkemään tai me ei päästä ollenkaan mukaan niihin asennuksiin.*

*Kun he [muu toimittaja] tekee ne ja sanoo et okei tää ei menny.*

*Niin vaikee arvata et mikä siinä sitten vois olla.”*

*– Kohdeyrityksen Projektikonsultti (H7)*

Projektin aikainen viestinkulku toteutettiin usein sähköpostilla, jonka haasteena tosin nähtiin vastaanottajien tippuminen pois vastaanottajista tai sähköpostin suuri määrä. Yhdessä projektissa oli otettu käyttöön Microsoft Teams projektialustana, jonka koettiin niin asiakkaan kuin kohdeyrityksen puolelta toimivan tiedostojen jakoon ja matalan kynnyksen keskustelun lisäämiseen projektipäivien välillä. Mahdollisten sovittujen asioiden löytäminen alustasta myöhemmin aiheutti kuitenkin epäröintiä.

Myös muissa tilanteissa sekä asiakkaat että kohdeyrityksen työntekijät nostivat esiin alkuvaiheessa luonnosteltujen ideoiden ja alustavien linjojen löytymisen myöhemmin. Merkitseväksi ei nähty sitä, oliko toteutus tehty tussitaululle ja digitoitu valokuvaamalla vai suoraan digitaaliseen muotoon. Asiaan vaikuttaa myös dokumentoinnin roikkumaan jääminen. Myöskään tehdyistä sopimuksista ja niiden sisällöistä oli yllättävän vähän tietoa muilla kuin kohdeyrityksen projektipäälliköillä. Varsinkin asiakasyrityksen projektipäälliköt näkivät tämän haasteellisena.

### 5.2.3 Fyysinen ympäristö

Ketterien projektien sisältämä asiakkaan tiloissa tapahtuva kehitystyö edellyttää useiden henkilöiden saamista samaan tilaan. Samassa tilassa työskentely mahdollistaa haastateltavien mukaan nopeampien korjausliikkeiden tekemisen järjestelmän kehityksessä. Tämä nähtiin haasteellisena sillä varsinkin projektien loppupuolella pienetkin viivästykset aiheuttavat aikataulumuutoksina, jolloin uuden ajan sopiminen tulee todella vaikeaksi. Fyysinen läsnäolo nähtiin tärkeänä ja etäyhteyksiä käytettiin sprinttipäivinä lähinnä poikkeustapauksissa.

*”Yks henkilö on [eri kaupungissa], okei nähdään, mut nähdään asiakkaalla.  
Niin sekin vois helpottaa et nähtäs täällä,  
ettei tarviis skypes roikkuu, jotkut asiat vaan toimii niin paremmin”  
– Kohdeyrityksen Projektipäällikkö (H3)*

Haasteeksi asiakkaan tiloissa tapahtuvassa työskentelyssä nähtiin kohdeyrityksen puolelta tilojen sopivuus pitkäjaksoiseen työskentelyyn. Sprinttipäivät olivat lähinnä kokoustiloissa, jolloin työpisteen ergonomia ei ollut useinkaan kovin hyvä. Esimerkiksi työskentely pelkällä läppärillä ilman toista näyttöä ja erillistä näppäimistöä koettiin epämiellyttävänä. Tämän lisäksi osa haastateltavista nosti esiin tilan lämpötilan (liian kylmä tai kuuma), kulunvalvonnan tiukkuuden ja tilojen ankeuden. Tämän lisäksi kohdeyrityksen uudet tilat eivät vastaa eri työtehtävien tarpeita, esimerkiksi paljon videopuheluita työsäään käyttäviä on lähellä hiljaisempaa ympäristöä kaipaavia kehittäjiä.

### 5.2.4 Sosiaalinen & rakenteellinen ympäristö

Haastateltavien vastauksista nousi selkeästi voimakkaimpana teema-alueena projektihenkilöstön yhteen toimivuus sekä organisaatioiden tarjoamat resurssit tai niiden puute. Lähes kaikki asiakasyrityksen haastateltavista nostivat esiin, kuinka organisaation sisäinen projektinhallinta oli puutteellista. Esimerkiksi järjestelmäprojekti nosti näkyviin muutamille haastateltaville, kuinka heidän organisaation vastuualueet eri prosessien ja järjestelmien osalta eivät olleet selkeät heille itselleenkaan. Lisäksi tiedonkulku projektin alkamisesta nähtiin haasteellisena organisaatiossa. Haastateltavat olivat saaneet tiedon projektista usein vasta sen alkaessa ja projektin siirtosopimukset hyväksyvältä taholta projektitiimille koettiin hyvinkin puutteellisena. Lisäksi vaikeaksi koettiin se, että järjestelmäprojekti tuli muiden töiden päälle. Tällöin haastateltavien mukaan joko muut hoitivat heidän työtehtäviään tai muusta tekemisestä karsittiin itsenäisesti.

*”Sprinttien aikana 2 päivää viikossa on aika tiukka raapia, muusta tekemisestähän se on pois. --- Tätä ei oltu vähennetty muusta työstä. --- Itse piti priorisoida. ”  
- Asiakasyrityksen liiketoimintaosaaja (H10)*

*” Hankaloittaa monilla [projektiin osallistuvilta] omia hommia, joutuu pyytää apua muilta, vaikka niilläkin on omia hommia. --- Tuntuu pahalta muita työntekijöitä kohtaan et he joutuu tekee muiden [projektiin osallistuvien] työt sit ohella. Ei oo reilua heitä kohtaan.”*

*- Asiakasyrityksen liiketoimintaosaaja (H9)*

Osa haastateltavista koki huonoa omatuntoa muiden töiden roikkumisesta tai siirtymisestä muiden työntekijöiden hoidettavaksi. Lisäksi haastateltavat ennakoivat, että he joutuvat projektin jälkeen kohtaamaan sisäisesti muutosvastarintaa ja toimimaan käyttäjätukena muille työntekijöille. Myöskään tähän käyttöönottoon asiakasyritysten haastateltavat eivät uskoneet saavansa lisäresursseja.

Kohdeyrityksellä henkilöresurssien varaaminen koettiin pääsääntöisesti onnistuneeksi projektia tarkastellessa. Kokonaisuudessa resursointi nähtiin todella tiukkana ja esimerkiksi vanhojen asiakkaiden kysymyksiin vastaamiselle ei pääsääntöisesti oltu resursoitu aikaa vaikka se kohdeyrityksen projektikonsulttien työhön kuuluikin.

Resurssien ollessa hyvin henkilösidonnaisia asiakasyritysten haastateltavilla nousi esiin huoli siitä, mitä projektin etenemisille käy mahdollisten sairaustapausten kanssa. Tämä on linjassa varsinkin projektijohdon kokeman yksin jäämisen tunteen kanssa. Kohdeyrityksellä ei tuotu esiin huolta henkilösidonnaisuuksista. Tähän vaikuttanee kohdeyrityksen kokemus projektinhallinnasta.

Sekä kohdeyrityksellä että asiakasyrityksellä nousivat esiin projektitiimin henkilökemioiden tärkeys. Kaikki haastateltavat nostivat ”kivat ihmiset” esiin projektin tunteiden analysoinnissa. Projektin alkuvaiheista lähes kaikki haastateltavat nostivat esiin tutustumisen tärkeyden. ”Yhteisen sävelen” löytymisen koettiin vaikuttavan olennaisesti tekemiseen ja myös epäformaalin keskustelun, esimerkiksi yhteisen lounaan yhteydessä, olevan luonteva osa projektitiimien välistä kommunikointia.

*”Kun tehdään ketterää projektia, niin se ihmisjoukko vaikuttaa aikailla 100% siihen kuin kivaa se tekeminen on.”*

*- Kohdeyrityksen projektipäällikkö (H11)*

Projektitiimien välisen kommunikoinnin haasteeksi sekä kohdeyrityksen että asiakasyrityksen haastateltavat nostivat yhteisen kielen löytymisen. Molemmat osapuolet ovat hyvin tottuneita oman toimialansa terminologiaan, jolloin haastateltavien mukaan itselle itsestään selvyyksien kertominen auki on todella tärkeää, mutta haastavaa. Tässä pidettiin tärkeänä jatkuvaa dialogia omista käsitteistä ja rohkeutta kertoa miten luulee ymmärtäneensä termit. Vaikka alkuvaiheen jälkeen yhteisymmärrys termistöstä koettiin löytyneen, sen puutteellisuus nostettiin muutamien projektien haastateltavilta esiin vielä kehitysvaiheessakin.

Taulukossa 6 on koottuna tekijöitä ympäristöittäin, jotka haastateltavat toivat esiin haastatteluissa. Taulukossa punaisella värillä on korostettuna ne tekijät, jotka eivät toteutuneet yhdessä tai useammassa projektissa ja vihreällä ne, joista ei tuotu esiin negatiivisia kokemuksia. Tekijän lopussa olevalla kirjaimella indikoidaan, oliko tekijään huomiota kiinnittänyt lähinnä asiakasyrityksen haastateltava (A) vai kohdeyrityksen haastateltava (K) vai suurin piirtein yhtä paljon molemmat (A, K).

**Taulukko 6.** *Asiakaskokemuksen onnistumisen tekijät eri ympäristöissä*

	<i>Fyysinen &amp; Digitaalinen ympäristö</i>	<i>Tiedostamaton ympäristö</i>	<i>Sosiaalinen &amp; rakenteellinen ympäristö</i>
<b>Ennen aloitusta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Houkutteleva alusta A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aiempien asiakkaiden suosittelu A</li> <li>Aktiivinen yhteydenpito K</li> <li>Aiemmat onnistuneet projektit A</li> <li>Nykytoimittajan yhteistyöhalu A</li> <li>Tuttu yritys ja valmiit toimitavat A</li> <li>Luotto ettei tule yllättäviä lisälaskuja A</li> <li>Asiakkaan toimintapa miellyttävä oletus K</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektista tiedotus jo ennen tarjouksen hyväksyntää K</li> <li>Projektin alkamisesta tiedottaminen ja riittävän työajanvaraaminen A</li> </ul>
<b>Analyysi ja käynnistys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakkaalla valmiit määrittelyt jäsennellysti K</li> <li>Asiakkaan järjestelmiin riittävät oikeudet K</li> <li>Järjestelmän logiikka helposti ymmärrettävissä A</li> <li>Pohdittujen asioiden dokumentointi ja niihin palaaminen A, K</li> <li>Sopimuksen aikataulusta ja sisällöstä tiedottaminen A, K</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toivo, että projektilla pystyy vaikuttamaan omaan työhön A</li> <li>Luottamuksen rakentuminen dialogin ja tutumisen kautta A, K</li> <li>Halu olla parempi kuin nykytoimittaja K</li> <li>Myynnin pohjatyö K</li> <li>Luotto omaan osaamiseen K</li> <li>Asiakkaan luotto omaan osaamiseen A</li> <li>Luotto, ettei syytetä asioista, joihin ei voi itse vaikuttaa A, K</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektitiimin vastuuhierarkia selkeä K</li> <li>Asiakas mukana määrittelyissä K</li> <li>Sisäinen projektinhallinnan kokemus ja riittävä resurssointi osaaminen A</li> <li>Sisäisten päätösten lukkoon lyöminen A</li> <li>Positiivinen asenne muutokseen A</li> <li>Yhteisen kielen löytäminen A, K</li> <li>Asiakkaan vastuuhierarkia selkeä A</li> <li>Projektitiimin riittävät resurssit ja jakaminen K</li> </ul>

Kehitysvaihe sprintit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teams, One Note / Matalan kynnyksen kommunikointi alusta A, K</li> <li>Asiakas lähellä kehityksessä A, K</li> <li>Hyvät dokumentit työmäärä ja tarve K</li> <li>Tiimin saa tarvittaessa joustavasti samaan paikkaan A, K</li> <li>Asiakkaan tilojen viihtyisyys ja ergonomisuus K</li> <li>Oman toimiston viihtyisyys ja melutaso K</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutoksen promoaminen kohdeyrityksen toimesta asiakkaan henkilöstölle A</li> <li>Luottamus projektitiimiläisten viestintään tilanteiden statuksesta A, K</li> <li>Luotto työmääräarvion riittävyyteen K</li> <li>Myynti asettaa odotuksia, jotka voidaan lunastaa A, K</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selkeä projektirakenne A, K</li> <li>Vastapuolen proaktiivisuus A, K</li> <li>Kivat ihmiset A, K</li> <li>Epämuodollista yhdessäoloa K</li> <li>Kokemattomuus projekteista A</li> <li>Henkilöriippuvaisuus A</li> <li>Ei jätetä tarttumatta asioihin, proaktiivisuus K</li> <li>Projektitiimin riittävät resurssit ja jakaminen K</li> </ul>
Testaus ja Käyttöönotto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yksittäiset virheet eivät estä putken testaamista A</li> <li>Projektin venymiseen varauduttu resursoinneissa A, K</li> <li>Dokumentointia tehdään projektin aikana K</li> <li>Monitoimittajaympäristö ei estä kokonaisnäemyksen saamista K</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suositteluvälmiuden ja positiivisen mielikuvan syntyminen A</li> <li>Ymmärrys omista prosesseista lisääntynyt A</li> <li>Henkilökohtaisen osaamisen lisääntyminen A, K</li> <li>Oman ammattitaidon validointi – tehnyt oikean valinnan A</li> <li>Odotukset ylitetty A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kivat ihmiset A, K</li> <li>Hyviä kontakteja tulevaisuuteen A, K</li> <li>Käyttöönottoon ja muutosjohtamiseen resursoitu riittävästi A</li> <li>Henkilöriippuvaisuus mahdollisimman vähäinen A</li> <li>Projektitiimin riittävät resurssit ja jakaminen K</li> </ul>

Taulukosta voidaan huomata kohdeyrityksen tuntemattomuus asiakkaille projektin alkessa, resursointiin liittyvät haasteet sekä asiakkaiden kokemattomuus projektinhallinnasta. Tämän lisäksi hajautetut tiimit aiheuttavat haasteita. Projektin loppupäässä korostuvat yksilön saama henkilökohtainen arvo ja positiivinen kokemus kohdeyrityksestä, sekä huoli muutoksen läpiviennistä. Myös monitoimittajaympäristön ja dokumentoinnin haasteet nousivat esiin.

### 5.3 CES, NPS ja Tunteiden mittaamisen kokemukset

Haastattelussa testattiin myös muutamaa kirjallisuudesta noussutta asiakaskokemuksen mittaria. Testauksella pyrittiin tunnistamaan millaisia näkökulmia mittarit tuovat esiin ja kuinka helppotajuisia ne ovat haastateltaville. Tämän lisäksi kysymysten tavoitteena oli saada vieläkin monipuolisempaa tietoa projektin kulkuun vaikuttaneista tekijöistä. Haastatteluissa käytettävät mittarit olivat CES arvo, NPS, ja Anderssonin sovellus PAD mallista.

CES arvoa mitattiin seuraavalla kysymyksellä: *"Kuinka vaivatonta/helppoa/sujuvaa on olla Accountorin asiakas/työntekijä? (1 Vaatii paljon vaivaa - 7 Todella vaivatonta).* Kysymys tuntui vaikealta, varsinkin usean näkökulma (vaivaton, helppo ja sujuva) puolesta. Noin puolessa välissä haastatteluista kysymys esitettiin muodossa *"Kuinka vaivatonta työn tekeminen Accountorilla/ Accountorin asiakkaana oleminen on?" (1 Vaatii paljon vaivaa*



- 7 *Todella vaivatonta*). Jälkimmäinen muotoilu oli helpompi haastateltaville, mutta toki pienen otannan puolesta tästä ei voi suoraan tehdä johtopäätöstä-

NPS arvoa mitattiin seuraavalla kysymyksellä: *"Kuinka todennäköisesti suosittelisitte AES:ia kumppanina / työpaikkana ystävälle tai kollegallenne?" (0-10)* Kysymys oli tuttu ja helppotajuinen haastateltaville. Asiakasyritysten haastateltavat käyttivät mielellään arvosanaa 10, mutta kohdeyrityksen henkilöstö sen sijaa koki, että lähes aina on jotain parannettavaa, mikä estää arvosana 10 antamisen. Taulukossa 7 on laskettu NPS ja CES arvot kohdeyritykselle ja asiakasyritykselle aiemmin teoriassa esitettyjen kaavojen mukaisesti. CES-arvossa suotuisiksi luvuiksi katsottiin arvot 5-7.

**Taulukko 7.** *NPS ja CES tulokset*

	Kohdeyritys	Asiakasyritys
<b>NPS</b>	50 %	100 %
<b>CES</b>	67 %	100 %

Projektit saivat sekä asiakas- että kohdeyritykseltä melko hyviä arvosanoja. Kohdeyrityksen henkilöstö käytti selvästi enemmän aikaa pohtiessaan vastauksia heidän tunteitansa ja optimaalista tilannetta kysyttäessä, kuin asiakasyritysten haastateltavat. Syy voisi olla kokemuksessa, sillä asiakasyritysten haastateltavat selkeästi nostivat esiin, että heiltä oli projektin aikana kannustettu kertomaan ajatuksia projektin sen hetkisestä kulusta ja miten asioiden pitäisi mennä. Lisäksi johdon haastateltavat korostivat, että heidän kokemuksensa mukaan ihmiset antavan hieman parempia tuloksia henkilökohtaisesti kysyttynä, kuin ehkä todellisuudessa he kokevat. Kohdeyrityksen haastateltavat sen sijaan toivat esiin epävarmuutta ja helposti lähtivät sivuttamaan omien tuntemuksiensa olennaisuutta.

*"Ei sitä sillai mieti et mitä mä kaipaisin erilaista tältä tilanteelta, se projekti oli ja meni."*

*- Kohdeyrityksen projektikonsultti (H7)*

PAD-malli oli selkeästi tuntemattomampi haastateltaville. Hallinnan tunne ja mielihyvän tunne ymmärrettiin hyvin, tosin hallinnan tunteen kohdalla varsinkin kohdeyrityksen työntekijät pohtivat tulisiko tiettyssä projektivaiheessa kokeakaan hallinnan tunnetta. Vastaavasti mielihyvässä pohdittiin välillä voiko työ ylipäättään olla koskaan todella miellyttävää. Virittyneisyys oli haastateltaville tuntemattomin ja vaikeasti ymmärrettävä. Haastateltavat kokivat epävarmuutta kysymykseen vastaamisessa. Virittyneisyydessä nousi myös persoonien väliset erot voimakkaiksi, osa kokee, että on parhaimmillaan virittyneenä ja osa taas kokee toistuvan korkean vireystilan väsyttäväksi. Kysymyksellä ei saatu juurikaan uusia näkökulmia, mitä haastateltavat eivät olisi tuoneet esiin jo hallinnan ja mielihyvän kokemusten yhteydessä.

Huomioarvoista on, että PAD-mallin kysymyksissä käytettiin +3...-3 asteikkoa ja sanallisia apuvälineitä. Negatiivisten arvojen antaminen koettiin huonoksi, vaikka haastateltaville yritettiin korostaa, ettei negatiivinen virittyneisyys tai hallinta on automaattisesti huono asia vaan voi tarkoittaa hyväksi miellettyjä piirteitä kuten luottamusta ja tyyneyttä.

## 5.4 Johdon näkökulma

Projektitiimien haastattelujen jälkeen haastateltiin kahta ylemmän johdon henkilöä kohdeyrityksestä, jotta saataisiin perspektiiviä, siitä millaisia asenteita ja ajatuksia päätöksentekijöillä on asiakaskokemuksen hallintaan ja sen johtamiseen sekä yrityksen ydinliiketoimintaan. Johdon haastateltavien näkemykset varsinkin yrityksen visiosta ja toiminnan kokonaisvaltaisuudesta vaihtelivat keskenään.

Ensimmäisen haastateltavan mukaan kohdeyrityksen liiketoiminta on asiakkaan arjen sujuvoittamista ja ajan antamista kasvua varten. Hän korostaa, että kohdeyritys osaa kertoa asiakkaan toiminnan kokonaisuuden ohjaamisesta ja on kumppani asiakkaan ”digimatkalla”. Toisen haastateltavan näkökulma on perinteisempi. Hänen mukaan liiketoiminta on palveluliiketoimintaa, toimialana projektiliiketoiminta ja konsultointipalvelut, sekä tukipalveluiden ulkoistaminen. Haastateltavan mukaan kohdeyritys tarjoaa asiakkaille tukea prosessien digitalisoimiseen. Hän korostaa että, hankkeet tapahtuvat harvoin, jolloin asiakkaat hakevat turvaa ja tukea siihen, miten tällaisia hankkeita saadaan tehtyä. Hän kuitenkin uskoo, että asiakkaat odottavat enemmän, että heille kerrotaisiin miten heidän pitäisi omaa liiketoimintaa tehdä. Haastateltava näkee tämän vastuun ulkoistamisena.

Ensimmäisen haastateltavan mukaan erottautumisstrategia on monipuolinen tarjooma sekä muutoshallintaan panostaminen. Hänen mukaansa tämän toteutumisen haasteena on tosin siiloutunut organisaatorakenne, jota ei ole lähdetty tarpeeksi proaktiivisesti purkamaan. Lisäksi asiakasviestintä on liian teknistä ja projektinhallinnallista muutosviestintän sijaan. Toisen haastateltavan mukaan tavoitteena on erottautua kilpailijoista ison liiketoiminta-alustan, eri toimien prosessiosaamisen ja referenssien avulla, mutta asiakkaiden oletetaan huomaavan lähinnä konstailemattomuuden, helposti lähestyttävyyden, proaktiivisuuden ja joustavuuden. Hän uskookin, että asiakkaiden silmissä eri palveluntarjoajilla on paljon samankaltaista osaamista ja arvomaailmaa. Molemmat haastateltavat uskovat, että asiakkaat näkevät kohdeyrityksen ennen kaikkea järjestelmä- ja alustatoimittajana.

Tunnetasolla haastateltavat ovat enemmän samalla viivalla. Ensimmäinen kuvailee, että kohdeyritys tulee luoda asiakkaalle tunne, että kohdeyritys ymmärtää heidän liiketoimintaansa, jonka pohjalta voidaan luoda arvoa tuottavia ratkaisuja. Hän myös korostaa kumppanuuden tunteen vahvistamista jatkuvan palvelun kautta, ”point-to-point” -ajattelun sijaan. Toinen kuvailee, että asiakkaille tulisi saada luotua huolettomuuden tunne ja usko siihen, että asiakkaille luodaan helpompaa arkea.

Haastateltavien vastauksissa on eroja siitä, miten asiakaskokemuksen johtaminen yrityksessä tällä hetkellä toteutuu. Ensimmäinen haastateltava näkee, ettei kokonaisvaltaista ymmärrystä ole tällä hetkellä kellään, vastuu on siiloutunut eri yksiköihin. Hän kuitenkin kokee roolinsa kautta vastuuta kommunikaation lisäämisestä ja tärkeyden korostamisesta.

*"Tärkeimmille asioille on aina aikaa"*

*-Johto (H13)*

Toinen haastateltava näkee, että myynti ja markkinointi vastaa kokonaisvaltaisesti asiakaskokemuksen johtamisesta ja eri yksiköiden kohdalla liiketoimintayksiköiden vetäjät. Molemmat ovat yhtä mieltä siitä, että kaikki asiakaskontaktissa tai rajapinnassa olevat vastaavat oman vaiheen asiakaskokemuksen syntymisestä.

Haastateltavien näkemykset vaihtelevat myös siitä, mitä resursseja hyvän asiakaskokemuksen luominen vaatii. Ensimmäisen haastateltavan mukaan olennaista on viestintä ja kommunikaatio, johon tarvitaan aikaa. Sisäinen viestintä erityisesti katsoo jo tapahtuneisiin asioihin tulevaisuuden sijaan. Hänen mukaansa historia pelkkänä järjestelmätoimittajana ohjaa edelleen ajattelua, toimintamalleja ja sopimuksen tekoa. Hänen mukaan keskitytään liikaa toteuttamaan teknisesti tyylipuhtaita suorituksia. Hän myös uskoo, ettei projekteissa tarpeeksi tiedetä, mihin tulisi panostaa hyvän asiakaskokemuksen onnistumiseksi. Toisen haastateltavan mukaan kyse ei ole resursseista vaan se on tahto- ja mielentilakysymys, että luodaan hyvää asiakaskokemusta. Hän kuitenkin nostaa tukevinä rakenteina yhteiset palvelujärjestelmät ja esimiestyön ja johtamisjärjestelmän. Molemmat haastateltavista uskovat, että ihmiset eivät uskalla tehdä päätöksiä niin paljon itsenäisesti kuin voisivat.

Molemmat haastateltavat näkevät, että rekrytoinneissa on olennaista tunnistaa henkilöt, jotka jakavat saman arvomaailman, sillä sen muuttaminen on vaikeaa.

*" [Asiakaskokemuksen] Toimeenpano on strategista, tärkeämpi on kuitenkin se tahtotila ja henkilökohtainen arvomaailma, joka palaa takaisin rekrytointeihin ja oikeanlaisiin henkilöihin. "*

*- Johto (H14)*

Toinen haastateltavista nostaa esiin, että kohdeyrityksen asiakas on päättävä, jonka visiota projekti on viemässä eteenpäin. Hän korostaa, että asiakasyrityksessä päätöksentekijöillä voi olla tarkoituskin haastaa oman yrityksensä toimintaa, jolloin mukaan tulee muutosjohtaminen. Hän ei kuitenkaan näe muutosjohtamista osana projektia, vaan erikseen hankittavana osakokonaisuutena.

Haastateltavien mukaan asiakaskokemusta mitataan tällä hetkellä NPS-mittarilla jaksotaisesti sekä hankkeiden loppuessa. Ensimmäisen haastateltavan mukaan suora kontaktinnilla saadaan parempi vastausprosentti, mutta tällöin pisteet ovat kaunisteltuja. Sen

sijaan sähköpostikyselyihin vastaa enemmän negatiivisia tunteita kokeneet. Toinen haastateltava nostaa esiin, että kysely tulisi kohdistaa niihin, jotka ovat päättäjiä ja jakavat kehitysvision kohdeyrityksen kanssa.

Molemmat haastateltavat tuovat esiin, ettei tällä hetkellä asiakaskokemukseen panostamisesta palkita suoraan, mutta rakenne on muuttumassa. Heillä on samanlainen käsitys siitä, että esimiehillä tulee olemaan iso rooli onnistumisien nostamisessa. Lisäksi toinen haastateltavista nostaa esiin, että kollegoiden antama kehu on myös tärkeää. Molemmat korostavat, että palkitseminen tulee olla lähellä onnistumisen havaitsemista.

Kokonaisuuden onnistumisen kannalta ensimmäinen haastateltava korostaa kulttuurin muodostumista ja ymmärtämistä, ettei asiakaskokemus ole mikään myynnin ja markkinoinnin juttu. Hän huomauttaa, että kulttuurin muuttuminen vie aikaa joitain vuosia, minkä takia "osavoittojen" saanti on tärkeää, jotta nähdään, että ollaan oikealla suunnalla. Toinen haastateltavista korostaa yksilön vastuuta, ettei johtaminen jää vain johdon tehtäväksi. Hän uskoon että, kunhan yhteisymmärrys asiakaskokemuksen edistämisestä on saavutettu, niin jokainen voi miettiä, mitä minä itse pystyn tekemään ja miten pystyn vaikuttamaan asiakaskokemukseen.

## **5.5 Hyvän asiakaskokemuksen onnistumisen edellytyksiä**

Sekä työntekijät että johto näkevät oikeanasenteisen ja motivoituneen henkilöstön yhtenä olennaisempina asioina asiakaskokemuksen luonnissa. Haastatteluista nousi esiin tekijöitä, jotka nykyisellään koetaan vaikuttavan motivaatioon työskennellä kohdeyrityksessä tai joita oma-aloitteisesti tuotiin esiin haastatteluissa. Nämä tekijät on esitetty kuvassa 11.



**Kuva 11.** Henkilöstön korostamia onnistumisen edellytyksiä motivaatioon ja hyvään asiakaskokemukseen

Kaikki henkilöstöstä korostivat työn monipuolisuutta ja mahdollisuutta nähdä erilaisia toimintatapoja hyvänä asiana. He kokivat, että pystyvät vaikuttamaan työuransa suuntaan viestimällä millaisiin projekteihin haluaisivat mukaan. Kehitysmahdollisuudet yrityksessä nähtiin enemmän vastuun lisääntymisenä, asiantuntijuuden kehittymisenä sekä monipuolistumisena. Osa haastateltavista toi esiin, ettei suosittelisi kohdeyritystä työpaikana sellaisille, jotka haluavat edetä "titteleiden perässä" ylöspäin työssään, vaan eteneminen on horisontaalista. Kaikki haastateltavat kokivat, että heihin luotetaan työnantajan puolesta, jolloin heillä on vastuu lopputuloksesta mutta vapaus tehdä työ omalla tavallaan. Tämä nähtiin positiivisena asiana.

*"Täällä saa aika vapaasti tehdä siinä vaiheessa, kun on voittanut luottamuksen puolelleen, katotaan enemmän tuloksia eikä tuijoteta olkapäänyli ja seurata jokaikistä liikettä. se on tosi tärkeä. Pääasia että asiakkaat on tyytyväisiä ja tehdään rahaa. Jos ne on kunnossa niin ei paljoa sitten mikromanageerata."*  
*- Kohdeyrityksen projektipäällikkö (H11)*

Lähes kaikki haastateltavat nostavat esiin asiakkaan tyytyväisyyden merkityksen ja niiltä saatavan kiitoksen motivaatiotekijänä. Useat kokevat sen olevan osoitus onnistuneesta työstä. Onnistumiseen eivät haastateltavat tunnistanee juurikaan työn esteitä. Useat haastateltavat nostivat esiin motivaation kannalta olennaiseksi tiimihengen ja epämuodollisen

keskustelun lisäämisen työyhteisön sisällä, joka helpottaisi tiedon siirtymistä ja madaltaisi kynnystä kysyä apua työkavereilta. Osa haastateltavista koki, että motivoinnin fokus tulisi olla proaktiivisuudessa ja työnimussa laskutusasteen sijaan.

*"aika tuloskeskeistä, se ei oo kauheen motivoivaa tekemisen kannalta, monet motivoituu muusta kuin siitä et firma tekee tulosta. Tottakai se tulee sitä kautta et on motivoitunut"*

*- Kohdeyrityksen projektikonsultti (H4)*

Osa haastateltavista nostivat esiin, että epäformaalille keskustelulle on varattava aikaa. Ilman "luppoaikaa" ei ehdi myöskään auttamaan työkaveria. Aikaa ja tukea kaivattiin myös kouluttautumisen ja itsensä kehittämiseen. Osa haastateltavista koki vaikeaksi hahmottaa mitä olisi järkevää ja kannattavaa opiskella seuraavaksi, millä tavoin ja miten sitä voisi päästä hyödyntämään. Ideaksi tähän heitettiin Personal Trainer - tyyppinen ohjaus ammatilliseen kehittymiseen, joka nähdään kuitenkin edellytyksenä työnteon onnistumiselle.

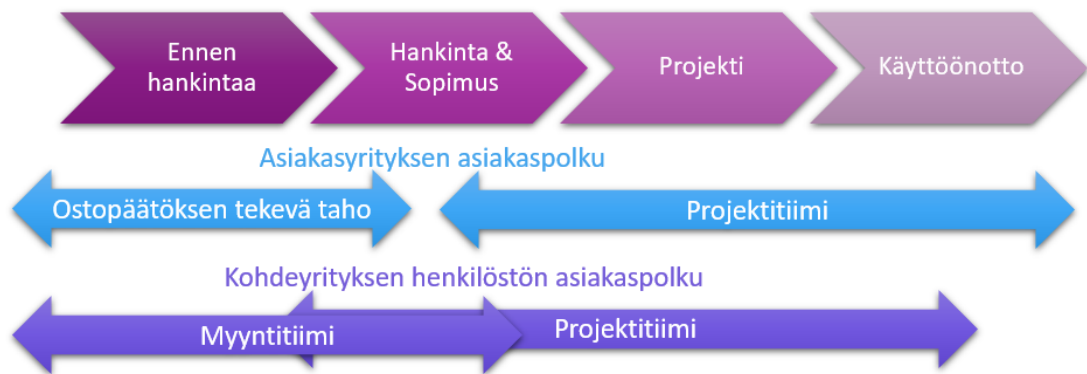
## 6. ASIAKASKOKEMUKSEN JOHTAMISMALLI

### 6.1 Asiakaskokemuksen elementit ketterissä projekteissa

#### 6.1.1 Asiakkaan määrittely projektissa

Agile Alliancen (2001) periaatteet korostavat asiakasyhteistyötä ja heidän ensimmäisenä teesinsä onkin "Tärkein tavoite on toimittaa asiakkaalle hänen tarpeitaan täyttäviä versioita mahdollisimman aikaisin ja säännöllisesti". Teesin toteuttamiseksi on tarve ymmärtää, kuka on asiakas, jonka tarpeita kuunnellaan.

Tutkimuksen perustella kaivataan terävöitystä siinä, kuka on oikeastaan asiakas, jonka kokemusta halutaan johtaa. Kohdeyrityksen henkilöstö puhuu asiakkaan muusta projektitiimistä, kun taas johto näkee asiakkaan olevan ostopäätöksen tekijä. Itsenäinen analytiikkaan ja optimointiin keskittyvä [onlineoptimizers.eu](http://onlineoptimizers.eu) ovat lähteneet ratkomaan ongelmaa jakamalla asiakaspolun kahteen vaiheeseen, ostajan polkuun ja asiakkaan polkuun (Wesseling & Wolfert, 2016). Kuvassa 12 on esitetty sekä asiakasyrityksen ja kohdeyrityksen polut projektin vaiheissa.



**Kuva 12.** Ostajan ja asiakkaan polun vaiheet asiakasyrityksellä ja kohdeyrityksellä

Kuvasta voidaan havaita, että siinä missä kohdeyrityksellä myyntitiimi ja projektitiimi pitävät jonkinlaista päällekkäisyyttä tiimien välillä ja tiedonvaihdossa, asiakasyrityksillä projektitiimi jää erilliseksi kokonaisuudekseen. Haastatteluista kävi ilmi, että kohdeyrityksen henkilöstö puhuu asiakkaana pääsääntöisesti asiakasyrityksen projektihenkilöstöstä, ei niinkään asiakasyrityksen johdosta ja ostopäätöksen tekijästä. Haastattelut nostivat esiin, että asiakasyrityksen projektipäällikkö on täysin erillään projektin ostopäätöksestä ja siihen liittyvistä vaiheista. Tämä myös selittää, miksi asiakasyrityksen henkilöstö on paljon enemmän perillä sopimuksen tekemisestä kuin kohdeyrityksen henkilöstö - se

vaikuttaa heidän työhönsä ja siihen, milloin projekti tulee selkeästi heidän vastuulleen. Toisaalta jos asiakkaana nähdään ostopäätöksen tekävä taho, he eivät juurikaan ole mukana projektissa sopimusten teon jälkeen, saati varsinaisesti osallistu ketterään kehitykseen.

Asiakasyrityksen haastateltavat kokevat usein tupsahtavansa projektiin vasta sitten kun ostopäätös on tehty ja sopimuksesta neuvotellaan. Tämä aiheuttaa asiakaskokemuksen syntymiselle haasteen, sillä jo lähtökohtaisesti asiakasyrityksen projektipäällikkö ei ole päässyt juurikaan valitsemaan lähtekö hän mukaan projektiin. Pahimmillaan projekti alkaa tilanteesta, jossa asiakkaan projektipäällikkö on vetämässä projektia, jota hän ei ymmärrä, jonka budjettiin tai aikatauluun hän ei ole päässyt vaikuttamaan ja johon hänelle ei ole annettu riittäviä (aika ja tieto) resursseja. Sumnerin (2000) mukaan organisaation tietojärjestelmäprojekteissa puolestapuhujan puuttuminen (*eng. lack of champion*) on nostettu esiin olennaiseksi riskitekijäksi projektin onnistumiselle ja olennaisena osana muutosjohtamista. Myös haastateltavat olivat nostaneet tämän tyyppisen muutospuheen ja sisäisen markkinoinnin vaikuttavat projektin asiakaskokemukseen.

Chasen ja Dasun (2001) mukaan mahdollisuus vaikuttaa tai jopa tehdä varsinkin epämu-  
kavat valinnat sekä epämu-  
kavien asioiden nopea hoitaminen heti alkuun ovat olennaisia elementtejä asiakaskokemusstrategian suunnittelussa. Haastattelujen perusteella lähes kaikissa case projekteissa koettiin, että sopimusvaihe on kestänyt liian kauan eivätkä projektiin osallistuneet ole kokeneet voivansa vaikuttaa esimerkiksi projektin aikatauluihin riittävästi.

Kohdeyrityksen ohjeistuksissa roolitukset mukailevat kirjallisuuden rooleja (Leffingwell, 2011; Ashraf & Aftab, 2017; Kotaiah & Khalil, 2017; Abdulhalim et al. 2018). Tämä tarkoittaa, että asiakkaalla on vastuu tuoteomistajan, liiketoiminnan asiantuntijan sekä oman teknisen ympäristön asiantuntijoiden rooleista. Tuoteomistaja on ennen kaikkea asiakkaan ja käyttäjien edustaja, joka vastaa tuotteen jokaisesta moduulista (Leffingwell, 2011, s. 15; Kotaiah & Khalil, 2017; Ashraf & Aftab, 2017). Haastatteluista kuitenkin selviää, ettei tuoteomistajan roolissa toimivat henkilöt omaa valmiuksia vastata sekä liiketoiminnasta, ohjelmistoprojektien hallinnasta tai he eivät aina saa osallistettua käyttäjiä mukaan. Käyttöönottovaiheessa lopullisten käyttäjien eli asiakkaan asiakkaiden tuleminen mukaan kuvioon aiheutti epävarmuutta varsinkin niissä projekteissa, jossa loppukäyttäjien osallistumisinnokkuus oli ollut heikkoa.

Toimittajalle (kohdeyritys) jää projektipäällikön rooli, jolla on Scrum Masterin vastuu alueet, sekä kehittäjätiimi, joka koostuu esimerkiksi teknisestä arkkitehdistä, projektikonsulteista sekä järjestelmän asentajista. Projektikonsulttien roolit pitävät sisällään niin suunnittelua, toteutusta, testausta kuin koulutustakin. Kohdeyrityksellä roolit ovat selkeitä ja henkilöstö kokee sopivan rooliinsa ja arvostaa niiden tuomaa selkeyttä.



Schwaberin (1997) mukaan tällöin valmistellaan tuote julkaistavaksi, viimeistellään käyttäjädokumentoinnit ja koulutusmateriaalit sekä joissain tapauksissa myös markkinointimateriaalit. Haastateltavat kuitenkin nostivat esiin dokumentoinnin haasteen projektin alkuvaiheesta, sillä jo sovittuihin ja pohdittuihin asioihin palaaminen oli vaikeaa. Haastateltavilla oli melko vähän kokemusta ketteristä ohjelmistoprojekteista. Agile Alliancen (2001) periaatteiden mukaan ohjelmiston toimivuus ja vapaa muuttuvuus vaatimuksista myös myöhäisemmässä vaiheessa on olennaista asiakkaan kilpailukyvyyn edistämiseksi. Kohdeyrityksen henkilöstön puolesta loppupään muutokset koettiin ärsyttäväksi, mutta yleisesti ketterästä menetelmästä kuitenkin pidettiin. Tämä viestiin sopeutumisen uuteen projektimalliin olevan vielä osaltaan käynnissä.

### 6.1.2 Monitoimittajaprojektien kokemuksen hallinta

Kaikissa tutkimuksen projekteissa oli mukana myös muita osapuolia kuten laskutusjärjestelmän toimittaja, ulkoistettu IT-järjestelmien hallitsija, aiempia järjestelmätoimittajia tai esimerkiksi verkkosivujen front-end teknologian tuottaja. Toimittajan (kohdeyrityksen) mahdollisuus täyttää asiakkaan vaatimukset, eivät riipu yksinään hänen omasta väkivänsä vaan myös muiden toimittajien auttamisen halusta (Bapna et al. 2010). Kahdessa kolmesta projektista edellinen toimittaja aiheutti jonkin näköisiä haasteita projektille heikon yhteistyön takia. Haastattelujen mukaan asiakasyritysten henkilöstö usein "ulkoistaa" itsensä teknisimmistä osista ja ohjaa toimittajat sopimaan ja käymään asiat läpi keskenään. Bapna et al. (2010) mukaan Asiakkaat usein olettavatkin, että oppimista tapahtuu myös toimittajien välillä, ei pelkästään asiakkaan ja toimittajan välillä. Monitoimittajuus haastaa toimittajien käyttäytymistä, sillä tehtävät eivät ole itsenäisiä vaan yhteistyö ja muiden auttaminen on edellytys onnistumiselle.

Tämän tutkimuksen mukaan asiakasyritysten henkilöstö odottavatkin yhteistoimintaa toimittajien välillä. Haastateltavat olivat yllättyneitä, kuinka kilpailuasetelmassa toimittaja voi ryhtyä vaikeuttamaan toisen toimittajan toimintaa sen sijaan että haluaisi osoittaa olevansa parempi ja miellyttävämpi kumppani. Tästä voidaan päätellä, ettei ainakaan toimittaja - toimittaja suhteissa vielä ole päästy tilanteeseen, missä kilpailuasetelman sijaan keskityttäisiin asiakkaan kokemuksen optimoimiseen. Arvonluonnin näkökulmasta Löytänä ja Kortesuon (2011, ss. 56-57) korostavat, että yritysten tulisi keskittyä asiakkaalle tuotetun arvon lisäksi auttaa asiakasta tuottamaan arvoa jopa koko verkostolleen. Kuitenkin tutkimuksen perusteella B2B-ympäristössä asiakkaan pitäminen eräänlaisena hubina, jonka kautta muu verkosto saisi arvoa, ei vaikuta olevan mahdollista muun muassa asiakkaan asiantuntemuksen ja kokemuksen vähyyden vuoksi. Tärkeämpää olisikin saada yritykset tuottamaan arvoa koko asiakkaan verkostolle myös suorien toimittaja – toimittaja -suhteiden avulla, minkä välityksellä lisättäisiin arvonluontia asiakkaalle. Haastattelujen perusteella kohdeyritys koki monitoimittajakentän myös mahdollisuutena kertoa muille toimittajille, että heidän kanssaan on kiva tehdä projekteja, jolloin toimittaja - toimittaja

-suhteiden vaalimisella voi olla kauaskantoisempiakin tuloksia kuin yksittäinen yhteinen asiakas.

Kohdeyrityksen haastateltavat kokivat, että on tyypillisempää, että asiakas syyttää heitä asioista, joihin he eivät voi vaikuttaa, kuten muiden toimittajien tekeminen. Tämä vahvistaa Löytänä ja Kortesuon (2011, s. 11) näkemystä, jossa rationaalisuuden merkitys asiakaskokemuksen syntymisessä on pieni. Toisin sanoen, vaikka asiakasta tiedotettaisiin, ettei kohdeyritys vastaa osa-alueesta ei rationaalinen perustelu korvaa negatiivisen tunteen aiheuttamaa mielipahaa. Yhden osa-alueen epäonnistuminen hajottaa koko kokemuksen (Ahvenainen et al. 2017, ss. 33–35). Kohdeyrityksen henkilöstö tiedostaa tämän, minkä vuoksi muiden toimittajien huono suoriutuminen heikentää henkilöstön hallinnan tunnetta projektille.

Beck ja Schott (2012) esittävät että monitoimittajaprojektien hallinnassa voidaan vähentää erilaisista kulttuureista juontuvia haasteita riittävien formaalien ja epäformaalien kontrollointikeinojen tavoin. Formaalit tavat, kuten projektin aikataulun seuranta sekä epäformaalit kuten organisaation oppiminen ja ihmisten yhteen pelaaminen tavat ovat olennaisia osia projektin onnistumiselle, sillä ne lisäävät läpinäkyvyyttä ja vähentävät esimerkiksi eri lähtökohtien aiheuttamia tulkintaeroja. Lisäksi formaalit kontrollointikeinot helpottavat epäformaalin kanssakäymisen lisäämistä, sillä yhteinen ymmärrys tavoitteista on luotu. (Beck & Schott, 2012)

### 6.1.3 Yhteisen kielen löytäminen

Yhteisen terminologian ja kielen löytymistä pidettiin projekteissa jopa yhtenä tärkeimpänä projektin onnistumiseen ja asiakkaan huomioimiseen liittyvänä tekijänä. Yhteisestä kielestä nousi esiin kaksi eri tilannetta. Projektitiimin keskinäinen terminologia ja asiakkaan sisäisesti käyttämä terminologia järjestelmästä. Asiakas lähtökohtaisesti koki, että heidän tarpeensa ymmärrettiin, vasta sen jälkeen, kun yhteinen terminologia oli kehittynyt. Evansin (2004, ss. 24–25) mukaan projektit kohtaavat ongelmia, kun niiden kieli on hajautunut. Päivittäisen keskustelun terminologia on usein erillinen järjestelmässä käytettävässä terminologiasta mikä aiheuttaa sekavuutta ja muuttaa projektin fokusta.

Kohdeyritys käyttääkin erillistä analyysivaihetta ennen projektin alkua, jota haastateltavat kuvailivat myös tutustumisen ja ymmärryksen lisäämisen aikana. Aikaisin tapahtuva yhteistyö tiimien välillä mahdollistaa yhteisen kielen rakentamisen ennen projektin alkua. Tämä edellyttää kaikkien osapuolten vuorovaikutusta. (Spencer Phillips, 2013) Projekteissa kaikki osapuolet eivät päässeet sisään projektin terminologiaan, sillä esimerkiksi asiakkaan puolelta työpajoissa käytettiin osallistujia, jotka olivat mukana projektissa vain yksittäisen työpajan. Tämän vuoksi olisikin tärkeää, että koko tiimi sitoutuu käyttämään samaa terminologiaa diagrammeissa, teksteissä ja puheessa (Evans, 2004, ss. 24–25) niin

projektissa kuin varsinaisessa liiketoiminnassakin. Tällöin terminologiaa ei erikseen tarvitse opettaa projektin ulkopuolisille ja projekti pystyy osallistamaan useampia henkilöitä myös lyhyillä pätkillä.

Kohdeyritys määrittelee asiakkaan kanssa tietyt raamit, jolloin kehitteillä oleva toiminto katsotaan valmiiksi "Definition of Done (DoD)". Tällä varmistetaan, että projektiryhmällä on yhteinen ymmärrys siitä, mikä asiat ovat tärkeimpiä valmiin tuotteen kannalta. Menetelmä tukee myös Agile Alliancen (2001) ajatusta maksimoida tekemättömän työn määrä. Scrumin luoja Schawaberin (1997) määritelmiin ketterästä projektitoimituksesta, ei DoD kuitenkaan kuulu. Kohdeyritys kuitenkin pitää DoDia yhtenä tärkeimmistä tavoita ylläpitää projektin laajuus hallinnassa.

Käyttöönottoprojektien suhteellisen lyhyt kesto ja tiimien vaihtelevuus tuovat haasteen jaetun ymmärryksen ja yhteisen terminologian muodostumiselle. Myös Jun He et al. (2007) nostaa esiin tiimin kognition (eli tiimien kyky tiedostaa yksilöiden osaaminen ja hyödyntää sitä, sekä muodostaa jaettu ymmärrys) kehittyä ajan myötä ja edellyttää muitakin kommunikointitapoja kuin sähköposti. Myös Agile Alliancen (2001) mukaa "Kasvokkain käytävä keskustelu on tehokkain ja toimivin tapa tiedon välittämisessä kehystiimin ja tiimin jäsenten kesken.". Haastattelujen tulokset vahvistavat osaltaan tämän myös projektitiimin osalta, sillä sekä kohdeyrityksen että asiakasyrityksen haastateltavat nostivat esimerkiksi Skype-yhteydet haasteellisiksi määrittelyjen aikana, jolloin yhteisen kielin muodostuminen on vielä alkutekijöissään.

Erilaisten palvelumuotoilutyökalut ovat toimivia tapoja tukea dialogia eri sidosryhmien kanssa sekä terävöittävät palveluprosessin eri vaiheita ja kohtaamispisteitä. (Diana et al. 2009). Palvelumuotoilun kanvaksilla voidaan luoda jaettua ymmärrystä ja kieltä eri osapuolten välille (Osterwalder, 2014), kuten eri osastojen työntekijät, eri toimittajat ja rahoittajat. Tutkimuksen perusteella palvelumuotoilua voitaisiin hyödyntää voimakkaammin varsinkin projektin alkupuolella nopeuttamaan jaetun ymmärryksen muodostamista ja käyttämään kommunikoinnin työvälineenä käyttöönotettavan järjestelmän halutuista tavoitteista ja vaatimuksista.

Nykyään tuotteiden sijaan tuotteiden sijaan arvonluonnin ydin nähdään vuorovaikutuksena yrityksen ja kuluttajan välillä (Eggert et al. 2006; Prahalad & Ramaswamy, 2004), minkä haastattelun tuloksetkin voimakkaasti vahvistavat, sillä haastateltavien kehitystoiveet eivät olleet teknologiaan liittyviä vaan vuorovaikutukseen. Toisin sanoen kommunikaatio, vuorovaikutus ja oppiminen ei ole pelkästään projektia edesauttava tekijä vaan oikeastaan varsinainen tuote, jonka teknologia edellyttää. Agile Alliancen (2001) mukaan vaikka edistymisen mittarina käytetään toimivaa ohjelmistoa, nähdään sen edellytyksenä tiivis yhteistyö ja välitön kommunikointi. Haastattelujen perusteella asiakkaat odottavat kohdeyritykseltä enemmän yhdessä tekemistä ja kumppanuutta kuin yksisuuntaista alustatoimittajuutta. Johdon haastattelujen perusteella kohdeyritys kuitenkin olettaa asiakkai-

den näkevän heidät ennen kaikkea järjestelmä-/alustatoimittajana. Toisin sanoen joko asiakkaiden käsitys alustatoimittajien vaatimuksista on muuttunut tai johdon näkemys siitä, millaisena asiakkaat heidät näkevät, on virheellinen.

#### 6.1.4 Työn muotoilu ja resurssointi

Johdon haastattelut osoittivat, että asiakaskokemuksen johtaminen on yrityksessä siiloutunutta ja näkemykset siitä kuka vastaa ja miten vaihtelee. Scmitt (2003) ja Arussy (2013) korostavat koko yrityksen sitoutumista asiakaskokemuksen luomiseen, mikä ohjaa hyvän asiakaskokemuksen luomista ensin sisäisiin asiakkaisiin - henkilöstöön. Löytänä ja Kortesus (2011) korostavat että myös henkilöstön mittaamisessa ja palkitsemisessa asiakaskokemusstrategia tulee huomioida. Kohdeyrityksen toimintatavat poikkeavat tästä, sillä henkilöstöä ei mitata tai palkita asiakaskokemuksen onnistumisen perusteella. Tutkimuksessa kuitenkin kävi ilmi, että ongelma on tunnistettu ja sen muuttamiselle on jo tehty suunnitelmia, mikä vahvistaa sen, että kohdeyritys kuitenkin jakaa kirjallisuuden näkemyksen.

Vaikka palkitsemisen kulttuuria kohdeyrityksessä ei vielä ole, projektitiimit kuitenkin kokevat, että asiakkailta saatava palaute on tärkeä osa työssä viihtymistä. Tässä kohdeyritys on siis onnistunut rekrytoinnissa. Kuitenkin haastatteluista kävi ilmi projektitiimien olevan projektien aikana todella ahtaalla resurssien puolesta. Kiirettä pidetään jopa projektityöhön olennaisesti kuuluvana osana, eikä niinkään yksittäisenä vaiheena. Kiire näkyi myös asiakkaille yhteisten palaverien sopimisen vaikeutena, mutta muutoin kohdeyrityksen projektitiimit olivat helposti tavoitettavissa. Kohdeyrityksen henkilöstö koki petymystä, ettei kiireen vuoksi voinut antaa itsestään parastaan.

Tutkimuksen mukaan kohdeyrityksen henkilöstö haluaa vaikuttaa työhönsä ja sen mahdollistuminen on motivaatiotekijä. Työntekijöiden sitoutumista ja sitä kautta tuottavuutta voidaan parantaa hyödyntämällä työn muotoilua ("Miracle" Qi et al. 2018). Työn muotoilulla (*eng. Job crafting, Work Design*) on kirjallisuudessa useita eri määritelmiä, mutta niille yhteistä on työntekijän proaktiivisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen oman työn vaatimuksiin, työtapaan, omien kyvykkyyksien lisäämiseen, resurssien tasapainottamiseen ja työn esteiden vähentämiseen. Menetelmä nähdään alhaalta ylöspäin ajatteluna, jossa työntekijän oletetaan tietävän, parhaiten millainen ympäristö on optimaalinen ja motivoiva työskentely-ympäristö. (Bakker & Demerouti, 2016) Koska molemmissa hyödynnetään muotoiluajattelua, kuten esimerkiksi ihmiskeskeistä ajattelua ja tarveperustaista ongelmanratkaisua, (Brown, 2008; Johansson-Sköldberg et al. 2013) voidaan työnmuotoilua ajatella työntekijän palvelumuotoiluna.

On kuitenkin osa-alueita, joissa kohdeyrityksen henkilöstö ei pääse tekemään töitä heille optimaalisimmalla tavalla. Tutkimuksessa nousi esiin, että projektitiimit työskentelevät usein asiakkaan tiloissa neuvottelu- ja kokoushuoneissa. Oman työpisteen viihtyvyys jää toissijaiseksi asiaksi, kun suurin osa viikosta ollaan asiakkaan tiloissa. Tutkimuksen tulos

on aiemman tutkimuksen kanssa, jossa huono työtilasuunnittelu vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen (Bangwal et al. 2017).

Myös ketterään kehitystapaan kuuluu proaktiivisten työntekijöiden arvostaminen ja työssä jaksamisen tukeminen. Agile Alliance (2001) korostaa luottamusta ja työn mahdollistamista motivoituneille yksilöille, sekä kestävää työtapaa, jossa työtahtia voidaan ylläpitää tasaisesti myös tulevaisuudessa. Järjestö myös nostaa esiin alhaalta ylöspäin tapahtuvaa työtapojen toimivuuden tarkastelua ja mukauttamista.

Kohdeyrityksen johdon käsitys asiakaskokemuksen toteuttamisesta mukailee pitkälti luvussa 3.2.4., kuvassa 8 esitettyä Smithn ja Wheelerin (2002) asiakaskokemuksen kolmiota. Kohdeyritys tunnistaa kehittymisalueita juurikin asiakaslupauksen terävöittämisessä, sisäisen viestinnän kehittämisessä, suorituksen johtamisessa asiakaslähtöisemmillä mittareilla, sekä asiakassuhteen hallinnan mittaamisesta.

## 6.2 Tunneulottuvuuksien mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaamisesta tunteiden eri ulottuvuuksien avulla huomattiin, että virittyneisyys oli yllättävän vaikea kysymys haastateltaville ja aiheutti lähinnä hämmennystä. Sen sijaan hallinnan tunne ja mielihyvä olivat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Tämän lisäksi virittyneisyydellä ei saatu läheskään yhtä paljoa informaatiota projektista kuin hallinnan tunteella ja mielihyvällä vaan enemmänkin persoonasta. Tutkimus myötäili Zolkiewski et al. (2017) näkemystä, jossa brändin vaikutus B2B-liiketoiminnassa ei ole kovin voimakas, sillä asiakasyrityksen haastateltavilla ei ollut juurikaan emotionaalista sitoutumista kohdeyritykseen ennen projektia, jotka olisivat vaikuttaneet tunteisiin projektin alussa.

Haastateltavien tuloksissa toistuivat luottamuksen, ennustettavuuden ja sitoutumisen teemat. Teemoilla on joitain yhtymäkohtia koherenssin tunteen kanssa. Hakasen mukaan (2004, s. 142) Antonovskyn määritelmä menee seuraavasti: *"koherenssin tunne on kokonaisvaltainen suuntautuneisuus, joka ilmaisee, missä määrin yksilöllä on pysyvä mutta samalla dynaaminen luottamuksen tunne siitä, että (1) elämän kuluessa hänen sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstään kumpuavat ärsykkeet ovat jäsentyneitä, ennustettavia ja selitettävissä olevia; (2) hänen ulottuvillaan on voimavaroja, joiden avulla on mahdollista kohdata näiden ärsykkeiden asettamia vaatimuksia; ja että (3) nämä vaatimukset ovat haasteita, joihin kannattaa panostaa ja sitoutua."* Hakanen (2004, ss. 142–143) tiivistää koherenssin tunteen ymmärrettävyyteen, hallittavuuteen ja mielekkyyteen, jotka tukevat elämän kuormituksesta ja ristiriidoista selviytymistä. *Ymmärrettävyydellä* hän tarkoittaa ihmisen kokemusta erilaisten yllättävien tilanteiden selitettävyyttä, jolloin elämä vaikuttaa ennustettavalta kaoottisuuden sijaan. *Hallitavuudessa* Hakanen korostaa riittävien voimavarojen löytymistä itseltä ja ympäristöstä, jolloin ihminen kokee voivansa vaikuttaa elämänsä kulkuun. *Miellekkyys* kuvastaa hänen mukaansa sitä, että ihmisellä on elämässä

asioita, joihin kannattaa panostaa ja sitoutua. Tämä vaikuttaa olennaisesti motivaatioon, sillä tällöin vastoinikäymiset eivät ole taakkoja vaan haasteita. (Hakanen, 2004)

Tutkimus vahvistaa Brikettin (2017) näkemyksen että CES-arvo tulee kohdistaa spesifiin tapahtumaan, sillä vastaajat pyysivät usein tarkennuksia kysymykseen, esimerkiksi siihen puhutaanko koko projektista vai vain osista, joihin kohdeyritys on ollut osallisena. Lisäksi koska vastaajilla oli paikoin vaikeuksia niin NPS-arvon että CES-arvon yhteydessä ”Mitä olisi tarvittu täysiin pisteisiin?”, voidaan myös vahvistaa Löytänän & Kortesuon (2011, ss.118-119) näkemys siitä, ettei asiakkaatkaan itse tunnista tarpeitaan.

Tunteiden kysymyksissä huomattiin myös vastaajien helposti lähtevän määrittelemään prosessien toimivuutta, mielikuvien ja tunteiden sijaan. Näin ollen kysymysten asettelussa on syytä tarkentaa mihin kysymys on kohdistettu. Löytänän ja Kortesuon (2011, ss.200-201) ehdotuksessa kysymyksen asettelussa tulisi erotella prosessien toimivuus sekä mielikuvat ja tunteet. Lisäksi Parrishin (2017) nostama asiakas suhteen helppouden erottaminen omaksi kysymykseksi saa tukea tutkimuksen tuloksista.

## 6.3 Konstruktion työstäminen

### 6.3.1 Konstruktio

Tutkimus toteutettiin palvelumuotoiluajattelun mukaan selvittämällä asiakkailta ja ”käyttäjiltä” heidän tarpeitaan ja vaatimuksiaan siihen, millaisia odotuksia heillä on projektille ja miten niihin olisi voitu vastata paremmin.

Johdon haastattelujen perusteella asiakaskokemuksen johtamisen vastuu nähdään pitkälti yksilöiden vastuina systemaattisen johtamisen sijaan. Henkilöriippuvaisuus korostuu myös projektitiimien vastauksissa. Tulokset viittaavat asiakaskokemuksen johtamisen tason olevan satunnaisiin kokemuksiin pohjaavaa, jossa projektiin päätyvä henkilö määrittää melko paljon, miten kokemus syntyy. Asiakaskokemuksen johtamisella tavoiteltu johdettu kokemus on toistuvaa, suunnitelmallista erottuvaa sitä kautta asiakkaalle arvoa tuottavaa. (Smith & Wheeler, 2002, s. 17; Löytänä & Kortesuon, 2011, ss. 50–53).

Johtamisen tueksi muodostettiin asiakaspolku, joka kokoaa haastattelujen sekä kirjallisuuden tuloksia. Asiakaspolku on esitetty liitteessä 4. Asiakkaaksi on määritelty asiakasyrityksen projektipäällikön roolissa toimiva henkilö. Asiakaspolussa on ensin määritelty projektin vaiheet perustuen siihen, millaisia vaiheita asiakasyrityksen haastateltavat toivat esiin. Tämän jälkeen jokaiselle vaiheelle on määritelty asiakkaan ja kohdeyrityksen tavoitteet, kosketuspisteet, asiakkaan tehtävät eri vaiheissa, vastuutahot tehtävistä, Asiakkaan kipupisteet ja tunnepolku sekä fiktiivinen lainaus, joka kuvastaa asiakkaan ajatuksia vaiheesta.

Tavoitteiden laadinnassa on kiinnitetty huomiota siihen, että tavoitteen tulee olla mitattava (Schmitt, 2003, s. 32) ja että tavoite on linjassa asiakkaan tavoitteiden kanssa. Tämän jälkeen muotoiltiin vielä kvantifioitavissa olevat kysymykset, jotta seuraaminen on helpompaa. Kysymykset pitävät sisällään eri muotoisia kysymyksiä, sillä useamman mittausmenetelmän yhdistäminen antaa parempaa informaatiota asiakastyytyväisyydestä (de Haan et al. 2015; Cox, 2016). Jokaiselle vaiheelle määriteltiin omat kysymykset, sillä se edesauttaa jatkuvan palautesilmukan ja kommunikaation ylläpitämistä (Cox, 2016). Kysymyksissä ajateltiin käytettävän asteikkona 1-7, mutta se osoittautui keskusteluissa yrityksen kanssa epäintuitiiviseksi ja siten hankalasti hahmotettavaksi nopeasti tehtäviin kyselyihin. Kysymyksiin vastaamisesta ei haluttu tehdä raskasta, minkä vuoksi päädyttiin käyttämään tutumpaa 1-5 asteikkoa. Tutkimuksen haastatteluissa huomattiin, että negatiiviselle menevän asteikon (-3...+3) negatiiviset arvot koettiin vaikeiksi antaa, minkä voi ajatella lisäävän kynnystä niiden antamiselle ja siten vääristää kyselyä. Tämä mukailee Jääskeläisen et al. (2013, ss. 41–42) näkemystä siitä, että asiakkaiden mukaan ottaminen mittauskysymysten suunnitteluun on hyödyllistä. Konstruktioon muodostetut kysymykset on koostettu liitteeseen 5.

### 6.3.2 Heikko markkinatesti

Kaasasen (1993) mukaan konstruktiiiviseen tutkimukseen kuuluu konstruktion testaus. Tutkimuksen aikajänteen vuoksi konstruktiota testataan esittelemällä se kohdeyrityksen palveluiden johtamisesta ja kehittämisestä vastaavalle elimelle. Esittelyn tavoitteena oli selvittää, onko malli käyttökelpoinen, mitä osa-alueita siinä tulee hioa, jotta sitä voitaisiin pilotoida oikeassa projektissa. Esittelyssä käytiin läpi tutkimuksen tausta sekä hieman pohjaa palvelumuotoilusta ja asiakaspolusta, sillä aihepiiri on melko tuntematon kohdeyritykselle. Tämän jälkeen esiteltiin UXpressia -sivuston avulla mallinnettu asiakaspolku sekä sen osa-alueet. Lopuksi esiteltiin missä vaiheissa asiakkailta tulisi kysyä mitään kysymyksiä ja mihin vastauksilla oletetaan voivan vaikuttaa.

Konstruktio nähtiin kokonaisuutena toimivana ja pilotointikelpoisena. Konstruktion yhtenä ansiona todettiin varsinkin sopimusvaiheen erottaminen, sillä kohdeyritys ei ollut tunnistanut vaiheen olemassa oloa, vaikka asiakkaat pääsääntöisesti raportoivat sen. Tutkimuksen tekemisen jälkeen kohdeyritys on jo lisännyt sopimuksen sisällön viestimistä asiakkaalle. Kohdeyrityksen johto puolsi konstruktion pilotoimista, minkä seurauksena toteutettua konstruktiota pilotoidaan alkavassa kohdeyrityksen ketterässä projektissa. Konstruktion nähtiin havainnollistavan yrityksen kipukohtia, joiden tunnistaminen ja esiin tuominen nähtiin hyvänä ja toimintaa kehittäväenä. Tästä voidaan päätellä, että palvelumuotoilun asiakaspolkua hyödyntämällä voidaan luoda uskottava asiakaskokemuksen johtamiseen tarvittava mallinnus sekä luoda pohja asiakaskokemuksen mittaamiselle. Palvelumuotoilun avulla saatava ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista tuo käyttökelpoista pohja-aineistoa myös kokonaisvaltaisemman asiakaskokemuksen johtamis- ja mittausmallin muodostamiseen.

Konstruktioon kohdistuvat muutosehdotukset koskivat kysymysten muotoilua (neljä kpl), kysymystyyppin muuttamista (kaksi kpl) ja kysymyksen järjestyksen muuttamista (yksi kpl). Myös kahdesta vaiheesta tarkennettiin kysymyslomakkeen lähtemisaikaa hieman aikaisemmaksi sekä lisättiin kohdeyrityksen käyttämä NPS-arvo vakiokysymykseksi jokaiseen kyselyyn. Mittariston kysymysten asettelu on iteratiivinen prosessi, jonka odotetaan tapahtuvan ajan myötä ja useampien kokemusten saamisessa. Kirjallisuuden mukaan iteratiivisuus ja nopea testaaminen on tyypillistä palvelumuotoilussa (Osterwalder, 2014; Reasonet al. 2015). Zolkiewskin et al. (2017) nostaa esiin epätietoisuuden siitä, missä vaiheessa jatkuva kokemusten arvioiminen alkaakin turhauttaa asiakasta, jolloin se kääntyykin asiakaskokemusta heikentäväksi tekijäksi. Teema huomioitiin kysymyksissä niin, ettei kysymyksiä tulisi asiakaspolun yhden vaiheen sisällä useita kertoja kuukaudessa. Tällöin kysymysten vastauksiin ehditään myös reagoimaan sekä muuttamaan toimintaa projektin aikana. Toiminnassa tapahtuva muutos, joka vaikuttaa lopputulokseen, on kriittisimpiä asioita B2B-asiakaskokemuksen johtamisessa (Zolkiewskiet al. 2017). Konstruktioista kiteytettiin, että mittaristo on ennen kaikkea työkalu parempaan ymmärrykseen asiakkaan kokemuksesta sekä sitä kautta parempaan asiakaskokemukseen. Sen käyttö ei saa olla itse tarkoitus, mikäli kyselyn lähettäminen ja läpikäyminen todennäköisemmin haavoittaa kuin parantaa asiakkaan kokemusta.



## 7. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

### 7.1 Tulosten yhteenveto ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen päämääränä oli muodostaa asiakaskokemuksen johtamismalli ketteriin käyttöönottoprojekteihin hyödyntäen palvelumuotoilusta tuttuja työkaluja ja periaatteita. Mallille asetettiin tavoitteeksi systematisoida ja mahdollistaa asiakaskokemuksen parempi mittaaminen. Päämäärään pääsemiseksi tutkimukselle asetettiin seuraavia osatavoitteita: a) tunnistaa olennaisia elementtejä, jotka vaikuttavat kohdeyrityksen asiakaskokemukseen ja löytää niille mittaustapoja, b) tunnistaa ohjelmistoprojektin ja siinä olevien roolien ominaispiirteitä sekä c) tunnistaa hyödyntämistapoja palvelumuotoilusta tutuille työkaluille ja periaatteille. Tarkastelualueeksi määritettiin ketterät käyttöönottoprojektit siitä, kun projekti siirtyy myynniltä projekti tiimille siihen, kunnes se luovutetaan jatkuvien palveluiden tai ylläpidon piiriin. Lisäksi tutkimus täydentää lähes puuttuvaa empiiristä tutkimusta palvelumuotoilun hyödyntämisestä B2B-käyttöönottoprojektissa sekä vähäistä tutkimusta B2B-alueen asiakaskokemuksen johtamisesta myyntivaiheen jälkeiseltä ajalta.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa hyödynnettiin haastattelututkimuksia sekä sekundääriaineiston keruuta empirian muodostamisessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin kolmea eri projektia, josta jokaisesta haastateltiin sekä asiakasyrityksen, että kohdeyrityksen edustajia. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Haastattelussa hyödynnettiin muutamia kirjallisuudesta esiin nousseita mittareita pilotointitarkoituksessa. Tämän lisäksi kohdeyrityksestä haastateltiin kahta ylemmän johdon henkilöä. Aineisto analysoitiin temaattisella analyysillä, jonka avulla aineistosta tunnistettiin toistuvat teemat.

Tutkimuksella oli kaksi alatutkimuskysymystä, jotka mahdollistavat päätutkimuskysymyksen vastaamista. Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli, *Millainen on ketterä ohjelmistoprojekti ja millaisia rooleja siinä on?* Ketterä ohjelmistoprojekti tunnistettiin lähtökohdiltaan hyvin asiakaskeskeiseksi tavaksi toimia ja se piti sisällään useita hyvään asiakaskokemukseen yhdistettäviä tekijöitä, kuten kommunikaation määrä ja asiakkaan osallistaminen läpi projektin. Ketterän ohjelmistoprojektin, Scrumin, muoto huomattiin pysyneen melko muuttumattomana vuosikymmenten ajan ja kohdeyrityskin mukaili melko perinteistä Scrum-mallia. Scrumista tunnistettiin mm. seuraavat roolit: tuoteomistaja, Scrum Master, projektipäällikkö, liiketoiminnan asiantuntija, kehittäjä, tekninen arkkitehti ja projektikonsultti. Huomattavaa roolituksessa oli, että asiakasyrityksen projektipäälliköllä oli usein vastuu myös liiketoiminnan asiantuntijuudesta, että tuoteomistajan roolista. Tämän lisäksi asiakasyrityksen henkilöstölle ei oltu juurikaan resursoitu ohjelmistoprojektiin käytettävää aikaa, mikä ohjaa myös esimerkiksi testausvastuun kasautumista yhdelle henkilölle. Kohdeyrityksen puolella ei nähty vaikeuksia roolituksessa, minkä voidaan ajatella johtuvan projektikokemuksen määrästä.

Toinen apututkimuskysymys oli, *Mitä asiakaskokemuksen kannalta olennaisia elementtejä ketterissä projekteissa ilmenee?* Tutkimuksessa toteutettiin haastattelututkimus, jonka avulla tunnistettiin neljä keskeistä elementtiä, jotka vaikuttavat kohdeyrityksen asiakaskokemukseen ketterissä projekteissa. Elementit ovat koottuna taulukkoon 8.

**Taulukko 8.** *Tunnistetut Asiakaskokemuksen elementit ja niiden huomioimen asiakaspolussa ja mittareissa*

<b>Elementit</b>	<b>Selite</b>	<b>Huomiointi asiakaspolussa ja mittareissa</b>
<i>Asiakkaan määrittely</i>	Projekteissa on epäselvyyttä ja vaihtelua siitä, kenen kokemuksesta ollaan kiinnostuneita. Projektitiimien ja johdon intressit vaihtelevat.	Asiakaspolku tehtiin selkeästi yhden asiakkaan näkökulmasta, asiakasyrityksen projektipäällikön.
<i>Monitoimittajuus</i>	Muiden toimittajien rooli projekteissa vaikuttaa olennaisesti asiakaskokemukseen. Toimittajien välillä asiakas olettaa tapahtuvan oppimista ja tiedonvaihtoa.	Nostettu tunnistetuiksi kipupisteiksi, avoimilla kysymyksillä ja hallinnan tunteen mittaamisella pyritään tunnistamaan. Huomioitu myös kohdeyrityksen tavoitteissa projektivaiheessa
<i>Yhteisen kielen löytäminen</i>	Samoista asioista käytetään eri termejä eri liiketoimintayksiköissä, tiimeissä ja rooleissa. Projektissa olijoiden on osattava kertoa myös järjestelmästä omassa organisaatiossaan.	Nostettu tunnistetuiksi kipupisteiksi, tuotu projektin alkuun mitattavaksi elementiksi. Nostettu myös käyttöönottovaiheeseen mittariksi järjestelmästä eteenpäin kertominen.
<i>Työnmuotoilu ja resursointi</i>	Työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä toteutukseen ja heillä on riittävästi aikaa antaa parhaansa.	Ideoihin nostettu tapoja tukea tätä, kohdeyrityksen tavoitteisiin nostettu myös työntekijän innostuksen säilyttäminen. Kysymykset suunniteltu niin että niitä voidaan hyödyntää myös kohdeyrityksen työntekijöille.

Taulukosta käy ilmi myös miten tunnistetut elementit: asiakkaan määrittelyn vaikeus ja epäselvyys, monien toimittajien muodostaman verkoston monimutkaisuus, yhteisen kielen löytämisen vaikeus ja työn muotoilu ja resursointi on huomioitu toteutetussa konstruktiossa.

Ensimmäisessä luvussa tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi asetettiin, ”*Miten asiakaskokemuksen johtamista voidaan mitata ja kehittää ketterissä ohjelmistoprojekteissa palvelumuotoilun periaatteiden avulla?*”. Asiakaskokemuksen johtamiseen ja mittaamiseen voidaan käyttää pohjana palvelumuotoilun tunnetuksi tuomaa asiakaspolkua. Tutkimuksen konstruktiona toteutettu asiakaspolku, jonne koottiin myös konkreettiset mittaus-

kysymykset, sai puollon pilotoinnille kohdeyrityksen johdolta. Asiakaspolku mahdollistaa asiakkaan tuntemuksien mallintamisen ja tunnistamisen projektin eri vaiheissa sekä selkeyttää asiakkaan kipupisteitä. Kipupisteiden tunnistaminen asiakkaiden osallistamisella ja asiakasymmärrystä hankkimalla, helpottaa tarvittavien mittauskysymysten tunnistamista sekä kyselyiden ajoittamista asiakkaille kriittiseen kohtaan. Palvelumuotoilun periaatteiden mukainen iterointi ja pilotointi mahdollistaa tunnistamaan mitkä kysymykset lopulta ovat hyödyllisimpiä ja yleistajuisempia. Tämän lisäksi toteutettu asiakaspolku helpotti johdon kanssa yhteisen kielen löytämistä, sillä se auttoi keskusteluissa keskittymään vain yhteen asiakasryhmään. Tämä antaa viitteitä siitä, että tulevaisuudessa useamman yksittäisen asiakaspolun mallintaminen voisi olla sopiva lähestymistapa. Useasta erilaisesta kokemuksesta voitaisiin siirtyä kohti kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä eri asiakasryhmien kokemuksista sekä mahdollistaisi mittaamisen ja johtamisen personoinnin asiakasryhmäkohtaisesti. Palvelumuotoilussa hyödynnetyn usean sidosryhmän osallistaminen tuki myös mallin muodostumista, sillä se auttoi ymmärtämään tarpeen mitata ja johtaa myös työntekijöiden kokemuksia projekteista. Paremmalla työntekijäkokemuksella saadaan sitoutettua paremmin henkilöstöä mikä näkyy taas asiakasyritysten projektitiimeille parempana kokemuksena ja innostuneemman henkilökunnan ja pienemmän vaihtuvuuden kautta.

## 7.2 Tutkimuksen arviointi ja uutuusarvo

Tutkimus pyrittiin toteuttaa mahdollisimman objektiivisesti. Kuitenkin tutkimus sisältää lukuisia epäluotettavuutta lisääviä elementtejä, jotka vaikuttavat sen lopputuloksiin. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida usean eri dimension kautta. Tutkimusta arvioidaan Guban (1981) nelijaon mukaan, joka on edelleen tunnustettu kriteeristö konstruktivisen ja laadullisen tutkimuksen arviointiin (mm. Guba & Lincoln, 1994; Whitemore et al. 2001; Thomas & Magilvy, 2011). Nelijaon osat ovat: 1) tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus 2) tutkimuksen yleistettävyyys ja sovellettavuus 3) tutkimuksen varmuus ja johdonmukaisuus 4) tutkimuksen neutraalisuus ja vahvistettavuus. Osioiden arvioinnissa käytetään Shentonin (2004) esittämää kriteeristöä Guban (1981) luokittelun soveltamiseen.

### 1) Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus

Tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta tukee tutkimuksessa käytettävien tieteenkäsitteiden ominaisuus liiketalouden tutkimukselle, jossa on tavoitteena toteuttaa jonkinlainen sovellettava konstruktio.

Tutkimuksen luotettavuuteen ja uskottavuuteen vaikuttaa myös tutkijan ja kohdeyrityksen välinen työsuhte. Työsuhteen vaikutus näkyi varsinkin haastattelutilanteissa. Koska tutkija oli yrityksessä uusi ja osaltaan on perehtymässä yrityksen käytäntöihin, kohdeyrityksen haastateltavat suhtautuivat haastattelijaan osin kouluttavasti ja opettavaisesti, mikä osaltaan vaikutti haastattelutilanteeseen. Myös asiakkaan puolelta osaltaan tutkija nähtiin

kohdeyrityksen edustajana, mikä on voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Toisaalta konstruktionismissa edellytetty sosiaalisten rakenteiden ymmärtäminen tutkimusympäristössä helpottuu, kun työskentelee osana työyhteisöä.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös tutkittavien suojan varmistaminen, kuten osallistujien vapaaehtoisuus, luottamuksellisuus ja riittävä tiedonsaanti tutkimuksesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009) Tämän varmistamiseksi tutkittaville tehtiin erillinen selvitys tutkimuksen aiheesta, tutkittavien oikeuksista sekä tutkimuksen aineiston tietosuojasta ja luottamuksellisuudesta. Lisäksi haastattelun alussa käytiin keskeiset asiat vielä läpi sekä haastattelun lopussa kerrottiin mahdollisuudesta perua osallistuminen tutkimukseen missä vaiheessa tahansa.

Tutkimuksen uskottavuudesta ja luotettavuuden varmistamiseksi tutkimusprosessi on esitetty mahdollisimman tarkasti, sekä aineiston analysointi toteutettu vaiheittain. Huomattavaa kuitenkin on, että tutkimuksessa käytettiin kirjallisuuden tukemaa oletusta, että asiakaskokemusta voidaan parantaa palvelumuotoilun työkaluilla, mikä voi vähentää kriittisyyttä tätä oletusta tukeville väitteille. Tutkimuksessa käytetyn teemahaastattelun aikana tutkija tekee päätöksen mihin kommentteihin tartutaan, mikä voi lisätä joidenkin näkökulmien merkittävyyden tuntua sekä aiheuttaa toisten näkökulmien käsittelemättä jäämisen.

Tutkimus sisältää monipuolisen teoreettisen tarkastelun, missä tuodaan esiin useita näkökulmia ja määrittelyjä tutkimuksen termistöön. Teoriassa tuodaan esiin myös kriittistä tarkastelua esimerkiksi mittareiden sopivuudesta käyttökontekstiinsa. Tutkimuksessa käytettyihin lähteisiin on viitattu tarkasti, minkä myötä lukijalla on mahdollisuus tarkastaa tutkimuksessa esitetyt väitteet. Tämä lisää tutkimuksen uskottavuutta.

## **2) Tutkimuksen siirrettävyys ja sovellettavuus**

Tutkimus on pyritty kuvaamaan niin tarkasti, että se on siirrettävissä toiseen organisaatioon ja on siten mahdollista toistaa. Myös aineiston analysointi on pyritty esittämään mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen siirrettävyyttä heikentää sen luottamuksellisuus, mikä estää esimerkiksi haastattelujen purkutekstien ja haastattelutallenteiden hyödyntämisen myöhemmin.

Asiakaskokemus on hyvin tilannekeskeistä ja tutkimuksen luonteen, tapaustutkimuksen, haasteisiin kuuluu sen kontekstisidonnaisuus. Vastaava tutkimus muissa projekteissa tai muissa yrityksissä todennäköisesti toisi ainakin joitain uusia elementtejä tai erilaisia painopisteitä elementeille. Kuitenkin projektiliiketoiminnan ja ohjelmistoalan kipupisteet ovat melko hyvin tiedostettuja ja tuloksille löytyi tukea kirjallisuudesta, joten tuloksia voidaan hyödyntää sekä lähtökohtana että myös reflektointina uudelle tutkimukselle. Tutkimuksen toistaminen tämän työn mukaan, kuitenkin todennäköisesti tuottaa ainakin osin erilaisia tuloksia, inhimillistä tekijöistä ja kontekstisidonnaisuudesta johtuen.

### 3) Tutkimuksen varmuus

Tutkimuksen epävarmuustekijät liittyvät tutkimuksen empiriaan. Tutkimuksen otanta on diplomityön aikataulullisten rajoitteiden vuoksi melko suppea, minkä vuoksi haastateltavien joukosta rajattiin esimerkiksi sopimuksia tekevien tahojen sekä asiakkaan projekti-toimittaja valinnoista päättävien henkilöiden haastattelut. Myös loppukäyttäjien haastattelu olisi tuonut arvokasta lisätietoa projektin onnistumisesta, mutta tämä ei ollut mahdollista sillä yksikään case-projekti ei ollut vielä päättynyt lopullisesti, niin että järjestelmä olisi otettu käyttöön tuotannossa. Tämä esti myös haastateltavien täydellistä reflektointia projektin loppupuolen kokemuksesta sekä siinä koettavista vaiheista. Kuitenkin jo pelkästään tällä otannalla saatiin jo todella hyvä kylläisyysaste projektikokemuksista, joten rajaus huomioiden otantaa voidaan pitää onnistuneena.

### 4) Tutkimuksen neutraalius ja varmennettavuus

Tutkimukselle suunniteltiin rakenne, joka on käyty sekä tutkimuksen ohjaajan että kohdeyrityksen ohjaajien kanssa läpi. Tällä varmistuttiin siitä, että tutkimuksen rakenne on tarkoituksen mukainen ja että sen avulla on mahdollisuus saada vastaus tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen tulokset on myös pilotoitu konstruktivisen tutkimuksen mukaisesti. Pilotoinnilla vahvistettiin useiden tutkimuksen ulkopuolisten henkilöiden avulla tutkimustuloksen tarpeellisuus ja hyödynnettävyys.

Tutkimus onnistui konstruktivisen tutkimuksen tavoitteessaan tuottamaan uutta tietoa tutkimuskentälle. Tutkimustulosten tulkinnan luotettavuutta lisää tutkimuksen kuudennessa luvussa tehty linkitys empirian ja teorian välillä, mikä sitoo tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksessa on osoitettu konstruktion rakentaminen tulosten perusteella, mikä lisää tutkimuksen varmennettavuutta. Konstruktiio on kuitenkin luotu tutkijan subjektiivisten tulkintojen perusteella aineistosta. Tämän lisäksi sekundääriaineiston jokseenkin epäjohdonmukainen hyödyntäminen lisää epävarmuutta tutkimuksen neutraaliuteen.

### Tutkimuksen uutuusarvo

Aiempaa tutkimusta, jossa asiakaspolkua olisi käytetty lähtökohtana asiakaskokemuksen mittariston luonnille B2B-liiketoiminnassa ei löytynyt. Tutkimuksesta nousseista teemoista yhteisen kielen löytäminen oli laajalti tunnistettu kirjallisuudessa. Monitoimittajaprojektien asiakaskokemuksen hallinnasta kirjallisuutta löytyi todella niukasti ja näin ollen tutkimus onnistui tunnistamaan tältä alueelta selkeän tutkimusaukon. Tutkimus vahvistaa vähäistä kirjallisuutta asiakkaan määrittelyn vaikeudesta B2B-puolella, jossa ostopäätöksen tekijä, projektin tekijä ja lopputuloksen käyttäjä ovat eri henkilöitä erilaisine tunteine ja tavoitteineen. Viimeiseksi tutkimus konkretisoi sisäisten asiakkaiden vaikutuksen ulkoisten asiakkaiden asiakaskokemuksessa. Vaikka kytkös työntekijöiden vaikutuksesta yrityksen ulkoisten asiakkaiden asiakaskokemukseen on kirjallisuudessa laajasti tunnistettu, ei linkitystä ole viety sisäisten asiakkaiden kokemuksen mittaamiseen asti.

### 7.3 Tulevaisuuden tutkimuskohteet

Tutkimuksen rajaus ja tutkimusaiheen tuoreus jättää tilaa useille jatko tutkimuskohteille. B2B-liiketoiminta on akateemisesti vähäisesti tutkittua osa-aluetta, vaikka sen markkina-vaikutus on jopa ylittänyt perinteisen B2C-markkinan (Lilien, 2016) Lilienin (2016) mukaan syitä vähäiseen B2B-puolen tutkimukseen on datan vaikea saatavuus, tutkijoiden vähäinen tietämys kohteesta sekä B2B-ympäristön kompleksisuus ja heterogeenisyys. Toisin sanoen pelkästään B2B-liiketoimintaan keskittyvälle tutkimukselle on edelleen tarvetta.

Toteutettu konstruktio on suunniteltu fokuosoituen asiakkaan projektipäällikköön tarkasti rajatulla projektitoimitusvaiheella. Haastatteluissa, heikossa markkinatestissä ja aineistossa nostettiin jo esiin tarve myös pitkäjänteisemmälle näkemykselle aina asiakkaan ensikosketuksesta koko asiakassuhteen loppuun asti. Tutkimuksessa tunnistettiin, että vaiheet, joissa projekti siirtyy ryhmältä toiselle ovat kriittisiä asiakaskokemuksen kannalta. Tämän vuoksi tutkimus jättää tarvetta pitkittäistutkimukselle ja asiakaspolun kartoittamiselle aina markkinoinnista jatkuvien palveluiden kautta asiakassuhteen vakiintumiseen tai päättymiseen saakka.

Tutkimuksessa nousi esiin myös myynnin vaikutus projektille nimenomaan projektimäärittelyiden ja asiakastarpeen kartoittamisen näkökulmasta. Erilaisten myyntitilanteiden vaikutuksesta projektin eri asiakaskokemuksen osa-alueisiin on kuitenkin melko vähän tutkimusta, minkä vuoksi erilaisten myyntiin liittyvien hypoteesien testaamista projektin eri vaiheisiin olisi tarpeellista tutkia. Tällöin saataisiin parempi käsitys esimerkiksi siitä, voidaanko myyntitavalla vaikuttaa esimerkiksi jaetun ymmärryksen ja yhteisen kielen muodostumiseen eri projektitiimien välillä.

Tutkimuksessa tunnistettiin myös B2B-maailman mukanaan tuoma kompleksisuus, jossa päätöksenteko ja asiakaskäsite on verkottunutta ja monimutkaista verrattuna B2C-maailmaan (Lilien, 2016). Tämän vuoksi olisi tarpeellista tutkia miten projektin eri asiakasryhmät polut menevät projektin aikana, missä asioissa ne risteävät ja millaisia ristiriitaisuuksia esimerkiksi eri vaiheissa on projektin hankkijan ja järjestelmän käyttäjän välillä. Tulosten avulla saataisiin parempaa käsitystä kokonaisuuden eri toimijoiden kokemuksista ja odotuksista suhteessa toisiinsa. Tämän tyylinen tutkimus mahdollistaisi paremman fokuoitumisen oikeisiin henkilöihin oikeilla hetkillä ja siten asiakaskokemuksen parantamisen.

B2B-asiakaskokemuksen tutkimuksen ollessa vähäistä (Zolkiewskiet al. 2017) tehdyn tutkimuksen yleispätevyyttä on vaikea luotettavasti arvioida. Jatkotutkimusta kaivataan erityisesti tunnistamaan ylipäättään eri toimijoiden, toimialojen ja jopa maiden asiakaskokemukseen vaikuttavia elementtejä ja niiden johtamistapoja, jotta saataisiin parempaa ymmärrystä mitkä teemat ovat yleistettäviä ja mitkä tapauskohtaisia. Tutkimuskenttä kai-

paisi myös parempaa informaatiota asiakaskokemukseen vaikuttavien tekijöiden priorisoinnista, kuten voidaanko määritellä tiettyjä hygieniatekijöitä, jotka toistuvat esimerkiksi toimialoilla, joita ilman asiakaskokemus ei useimmiten ole onnistunut.

Tutkimuksessa nousi esiin myös suuri tutkimusaukko monitoimittajaprojektien asiakaskokemuksen onnistumisen edellytyksistä. Paremman ymmärryksen saamiseksi tarvitaan tutkimusta varsinkin toimittajien välisen kanssakäymisen ja oppimisen vaikutuksesta asiakaskokemukseen. Tutkimuksessa tuli esiin viitteitä siitä, että asiakkaat olettavat toimittajien välillä tapahtuvan ainakin jonkin verran oppimista ja keskinäistä kanssakäymistä. Lisäymmärrys monitoimittajaprojektien asiakkaiden olettamuksista toimittaja - toimittaja välisiin toimintoihin ja miten niiden toteutuminen tai toteutumatta jäämisen vaikutus toisi lisäymmärrystä asiakaskokemuksen johtamisesta monitoimittajaprojekteissa.

Viimeinen esiin nostettava jatkotutkimusehdotus on löytää vastaus asiakasyritysten projektipäällikköiden ja muun projektitiimin heikkoon resursointiin sekä matalaan osaamistasoon projektinhallinnasta. Ohjelmistoprojektit ovat kuitenkin lähtökohtaisesti kalliita ja monimutkaisia projekteja organisaatiolle, minkä vuoksi on melko yllättävää, miten yksin asiakasyritysten projektitiimi lopulta jää projektin kanssa omassa organisaatiossaan. Asiakkaan osallistaminen nähdään asiakasyrityksen puoleltakin pääsääntöisesti positiivisena asiana, minkä vuoksi on mielenkiintoista, minkä vuoksi ohjelmistoprojektiin osallistumiseen eri resursoida sen mukaan.

## LÄHTEET

- Abdulhalim, H., Lurie, Y., & Mark, S. (2018). Ethics as a Quality Driver in Agile Software Projects. *Journal of Service Science & Management*, 11, 13.
- Accountor Enterprise Solutions. (2018). Yritys. *Accountor Enterprise Solutions*. Viitattu 29.6.2018, osoitteesta <https://www.accountorenterprise.fi/yritys/>
- ACSI. (2018). About the American Customer Satisfaction Index. *theAcsi.org*. Viitattu 12.7.2018, osoitteesta <http://www.theacsi.org/about-acsi>
- Agile Alliance. (2001). The Agile Manifesto. Viitattu 25.7.2018, osoitteesta <http://agile-manifesto.org/>
- Ahvenainen, P., Gylling, J., & Leino, S. (2017). *Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja* (1. painos.). Kauppakamari.
- Andersson, T., Boedeker, M., Helander, N., Jussila, J., Rantala, T., Sillanpää, V., Valkokari, K., ym. (2017). *Menetelmiä digitaalisen arvonaluonnin ymmärtämiseen*. VTT. Espoo. Viitattu 2.7.2018, osoitteesta <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2017/T311.pdf>
- Anttila, S. (1996). *Tutkimisen taito ja tiedonhankinta: taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet: 7.4.1 Abduktiivinen päättely*. Artefakta. Helsinki: Akaatiimi. Viitattu osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Arussy, L. (2013). The Core of Customer Centricity. *Customer Relationship Management: CRM; Medford*, 17(11), 8.
- Ashraf, S., & Aftab, S. (2017). IScrum: An Improved Scrum Process Model. *International Journal of Modern Education & Computer Science; Hong Kong*, 9(8), 16.
- Askariazad, M., & Babakhani, N. (2015). An application of European Customer Satisfaction Index (ECSI) in Business to Business (B2B) Context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30, 17–31.
- Bain & Company. (2018). Measuring your Net Promoter Score - Bain & Company: Net Promoter System. Viitattu 12.7.2018, osoitteesta [test/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx](https://www.bain.com/test/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx)
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2016). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock & Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22.



- Bangwal, D., Tiwari, P., & Chamola, s. (2017). Workplace Design Features, Job Satisfaction, & Organization Commitment. *SAGE Open*, 7(3), 2158244017716708.
- Bapna, R., Barua, A., Mani, D., & Mehra, A. (2010). Cooperation, Coordination, & Governance in Multisourcing: An Agenda for Analytical & Empirical Research. *Information Systems Research*, 21(4), 785–795.
- Beck, R., & Schott, K. (2012). The Interplay of Project Control & Interorganizational Learning: Mitigating Effects on Cultural Differences in Global, Multisource ISD Outsourcing Projects. *Business & Information Systems Engineering*, 4(4), 183–192.
- Birkett, A. (2017). What is Customer Effort Score (CES)? Viitattu 12.7.2018, osoitteesta <https://blog.hubspot.com/service/customer-effort-score>
- Bisnode.fi. (2018). Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät kivijalssa - Bisnode Finland. Viitattu 13.7.2018, osoitteesta <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/nps-vs-ces-kumpi-on-parempi-mittari/>
- Bolton, R. N. (2016). *Service Excellence: Creating Customer Experiences that Build Relationships*. New York, UNITED STATES: Business Expert Press. Viitattu 19.7.2018, osoitteesta <http://ebookcentral.proquest.com/lib/tut/detail.action?docID=4508881>
- Bonnin, G., & Goudey, A. (2012). The kinetic quality of store design: An Exploration of its influence on shopping experience. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 19(6), 637–643.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Bruhn, M., Schnebelen, S., & Schäfer, D. (2014). Antecedents and consequences of the quality of e-customer-to-customer interactions in B2B brand communities. *Industrial Marketing Management*, Special Issue on Integrating marketing and operations for business sustainability, 43(1), 164–176.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, (June 2008). Viitattu 26.10.2018, osoitteesta <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Bustamante, J. C., & Rubio, N. (2017). Measuring customer experience in physical retail environments. *Journal of Service Management*, 28(5), 884–913.
- Chase, R. B., & Dasu, S. (2001). Want to Perfect Your Company's Service? Use Behavioral Science. *Harvard Business Review*. Viitattu 1.8.2018, osoitteesta <https://hbr.org/2001/06/want-to-perfect-your-companys-service-use-behavioral-science>

- Chow, T., & Cao, D.-B. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *Journal of Systems & Software, Agile Product Line Engineering*, 81(6), 961–971.
- Cox, J. (2016). Research findings from 30 large enterprises with recommendations to accelerate progress, 20.
- Diana, C., Pacenti, E., & Tassi, R. (2009). Communication tools for (service) design, 12.
- Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*. Viitattu 12.7.2018, osoitteesta <https://hbr.org/2010/07/stop-trying-to-delight-your-customers>
- Doyle, C. D. (2016). Net Promoter Score. Teoksessa C. Doyle (Toim.), *A Dictionary of Marketing*. Oxford University Press. Viitattu 12.7.2018, osoitteesta <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780198736424.001.0001/acref-9780198736424-e-2014>
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20–27.
- EPSI Rating. (2018). EPSI finland. Viitattu 12.7.2018, osoitteesta <http://www.epsi-finland.org/>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). Qualitative methods in business research: A practical guide to social research. Sage.
- Evans, E. (2004). *Domain-driven Design: Tackling Complexity in the Heart of Software* (19th p., Vsk. 2013). Addison-Wesley Professional.
- Farris, s. W., Bendle, N. T., Pfeifer, s. E., & Reibstein, D. J. (Toim.). (2010). *Marketing metrics: the definitive guide to measuring marketing performance* (2nd ed.). Upper Saddle River, N.J: FT Press.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Ford, R. C., Latham, G. P., & Lennox, G. (2011). Mystery shoppers. *Organizational Dynamics*, 40(3), 157–164.
- Guba, E. (1981) Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *Educational Communication and Technology Journal* 29. 1981. pp. 75-91.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- Greenberg, s. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *The Journal of Business & Industrial Marketing; Santa Barbara*, 25(6), 410–419.
- Gremler, D. D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research : JSR; Thousand Oaks*, 7(1), 65–89.
- van Haaften, R. (2017). Customer satisfaction index (CSI) models. *The Rovaha*. Viitattu 12.7.2018, osoitteesta <https://www.van-haaften.nl/customer-satisfaction/customer-satisfaction-models/65-customer-satisfaction-index-csi-models>
- de Haan, E., Verhoef, s. C., & Wiesel, T. (2015). The predictive ability of different customer feedback metrics for retention. *International Journal of Research in Marketing*, 32(2), 195–206.
- Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: *Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27*, Työterveyslaitos, 295.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hollyoake, M. (2009). The four pillars: Developing a "bonded" business-to-business customer experience. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management; London*, 16(2), 132–158.
- Iglesias, O., Markovic, S., Singh, J. J., & Sierra, V. (2017). Do Customer Perceptions of Corporate Services Brand Ethicality Improve Brand Equity? Considering the Roles of Brand Heritage, Brand Image, & Recognition Benefits. *Journal of Business Ethics*, 1–19.
- Iriarte, I., Alberdi, A., Urrutia, E., & Justel, D. (2017). Beyond customer satisfaction. Supporting organisational change through Service Design. A case study in the insurance industry. *The Design Journal*, 20(sup1), S424–S434.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present & Possible Futures. *Creativity & Innovation Management*, 22(2), 121–146.
- Jun He, Butler, B. S., & King, W. R. (2007). Team Cognition: Development & Evolution in Software Project Teams. *Journal of Management Information Systems*, 24(2), 261–292.

- Jyväskylän yliopisto. (2015a). Interpretivismi. *Jyväskylän yliopiston Koppa*. Viitattu 16.7.2018, osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/interpretivismi>
- Jyväskylän yliopisto. (2015b). Konstruktivismi. *Jyväskylän yliopiston Koppa*. Viitattu 16.7.2018, osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/konstruktivismi>
- Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V., & Ukko, J. (2013). *Arvoa palvelutuotannon mittareista*. Tampere: Tampereen Teknillinen Yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.
- Kasanen, E. (1993). The Constructive Approach in Management Accounting Research, 23.
- Kassam, K. S., & Mendes, W. B. (2013). The Effects of Measuring Emotion: Physiological Reactions to Emotional Situations Depend on whether Someone Is Asking. *PLoS One; San Francisco*, 8(6), e64959.
- Kawaf, F., & Tagg, S. (2017). The construction of online shopping experience: A repertory grid approach. *Computers in Human Behavior*, 72, 222–232.
- Keiningham, T. L., Cooil, B., Andreassen, T. W., & Aksoy, L. (2007). A Longitudinal Examination of Net Promoter & Firm Revenue Growth. *Journal of Marketing*, 71(3), 39–51.
- Kettunen, P., Ämmälä, M., Sauvola, T., Teppola, S., Partanen, J., & Rontti, S. (2016). Towards Continuous Customer Satisfaction & Experience Management: A Measurement Framework Design Case in Wireless B2B Industry. *Product-Focused Software Process Improvement*, Lecture Notes in Computer Science (ss. 598–608). Esitetty tilaisuudessa International Conference on Product-Focused Software Process Improvement, Springer, Cham. Viitattu 28.6.2018, osoitteesta [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-49094-6\\_45](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-49094-6_45)
- Kim, E., Beckman, S. L., & Agogino, A. (2018). Design Roadmapping in an Uncertain World: Implementing a Customer-Experience-Focused Strategy. *California Management Review*, 61(1), 43–70.
- Klaus, s. (2013). Preservers, Transformers & Vanguarders: Measuring the Profitability of Customer Experience Strategies. *Design Management Review*, 24(4), 24–29.
- Kotaiah, B., & Khalil, M. A. (2017). Approaches for development of Software Projects: Agile methodology. *International Journal of Advanced Research in Computer Science; Udaipur*, 8(1). Viitattu 28.6.2018, osoitteesta:

<http://search.proquest.com/docview/1901446397/abstract/B4C02926E7CA403CPQ/1>

- Law, E. L.-C., & Lárusdóttir, M. K. (2015). Whose Experience Do We Care About? Analysis of the Fitness of Scrum & Kanban to User Experience. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 31(9), 584–602.
- Law, J. L. (2016). Critical incident technique. Teoksessa J. Law (Toim.), *A Dictionary of Business & Management*. Oxford University Press. Viitattu 17.9.2018, osoitteesta <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199684984.001.0001/acref-9780199684984-e-1645>
- Leffingwell, D. (2011). Agile software requirements: lean requirements practices for teams, programs, & the enterprise. Agile software development series. Addison-Wesley.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Lilien, G. L. (2016). The B2B Knowledge Gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543–556.
- Lockwood, T. (2009). Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, & Brand Value. New York, UNITED STATES: Skyhorse Publishing.
- Löytänä, J., & Kortesoja, K. (2011). *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum.
- Matthews, J., Stanley, T., & Davidson, P. (2018). Human factors and project challenges influencing employee engagement in a project-based organisation (PBO). *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 873–885.
- Mattsson, J. (2012). Strategic insights from mystery shopping in B2B relationships. *Journal of Strategic Marketing*, 20(4), 313–322.
- Mecredy, P., Wright, M. J., & Feetham, S. (2018). Are promoters valuable customers? An application of the net promoter scale to predict future customer spend. *Australian Marketing Journal (AMJ)*, 26(1), 3–9.
- Mehrabian, A. (1996). Pleasure-arousal-dominance: A general framework for describing & measuring individual differences in Temperament. *Current Psychology*, 14(4), 261–292.

- Miao, L., & Mattila, A. S. (2013). The Impact of Other Customers on Customer Experiences: A Psychological Distance Perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 37(1), 77–99.
- “Miracle” Qi, J., Ellinger, A. E., & Franke, G. R. (2018). Work design & frontline employee engagement. *Journal of Service Theory & Practice*, 28(5), 636–660.
- Moon, H., Han, S. H., Chun, J., & Hong, S. W. (2016). A Design Process for a Customer Journey Map: A Case Study on Mobile Services. *Human Factors & Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 501–514.
- Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2006). The Value of Different Customer Satisfaction & Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science; Linthicum*, 25(5), 426-439, 548-549.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13.
- Osterwalder, A. (Alexander). (2014). *Value proposition design: how to create products & services customers want*. Strategyzer Series. John Wiley & Sons.
- Oyegoke, A. (2011). The constructive research approach in project management research. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(4), 573-595
- Packard, M. D. (2017). Where did interpretivism go in the theory of entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 32(5), 536-549.
- Paulssen, M., & Roulet, R. (2017). Social bonding as a determinant of share of wallet and cross-buying behaviour in B2B relationships. *European Journal of Marketing; Bradford*, 51(5/6), 1011–1028
- Parise, S., Guinan, s. J., & Kafka, R. (2016). Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. *Business Horizons*, 59(4), 411–420.
- Parrish, R. (2017). The US Customer Experience Index For 2017: CX Quality Worsened. *Forrester Blogs*. Viitattu 11.7.2018, osoitteesta <https://go.forrester.com/blogs/the-us-customer-experience-index-for-2017-cx-quality-worsened/>
- Ponomareff, L. (2013). Customer Service: Do You Know Your Customer Effort Score? CEB Blogs. *CEB global*. Viitattu 13.7.2018, osoitteesta <https://www.cebglobal.com/blogs/unveiling-the-new-and-improved-customer-effort-score/>

- Ponsignon, F., Durrieu, F., & Bouzdine-Chameeva, T. (2017). Customer experience design: a case study in the cultural sector. *Journal of Service Management*, 28(4), 763–787.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Rahi, S., Yasin, N. M., & Alnaser, F. M. (2017). Measuring the Role of Website Design, Assurance, Customer Service & Brand Image Towards Customer Loyalty & Intention to Adopt Internet Banking. *Journal of Internet Banking & Commerce; Ottawa*, 22(S8), 1–18.
- Rasila, H., Jylhä, T., & Sundqvist, A. (2014). Opportunities & challenges of workplace concept creation in Finnish government agencies. *Journal of Corporate Real Estate; Bingley*, 16(4), 266–274.
- Rautiainen, A., Sippola, K., & Mättö, T. (2017). Perspectives on relevance: The relevance test in the constructive research approach. *Management Accounting Research*, 34, 19–29.
- Reason, B., Løvlie, L., & Brand Flu, M. (2015). *Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience* (eBook edition.). Hoboken, UNITED STATES: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. Viitattu 12.7.2018, osoitteesta <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Reydet, S., & Carsana, L. (2017). The effect of digital design in retail banking on customers' commitment & loyalty: The mediating role of positive affect. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 37, 132–138.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). New York: Prentice Hall.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers* (eBook edition.). Hoboken, UNITED STATES: Wiley.
- Schwaber, K. (1997). SCRUM Development Process. Teoksessa J. Sutherland, C. Casanave, J. Miller, s. Patel, & G. Hollowell (Toim.), *Business Object Design & Implementation* (ss. 117–134). London: Springer London. Viitattu 25.7.2018, osoitteesta [http://link.springer.com/10.1007/978-1-4471-0947-1\\_11](http://link.springer.com/10.1007/978-1-4471-0947-1_11)

- Shenton, A. (2004) Strategies for Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research Projects. *Education for Information* 22. 2004. pp. 63-75.
- Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the Customer Experience: Turning Customers Into Advocates*. Pearson Education.
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., & Wang, Y. (2016). Enhancing customer relationships with retail service brands: The role of customer engagement. *Journal of Service Management; Bingley*, 27(2), 170–193.
- Strandvik, T. M., & Heinonen, K. (2013). Diagnosing service brand strength: customer-dominant brand relationship mapping. *Journal of Service Management; Bingley*, 24(5), 502–519.
- Sumner, M. (2000). Risk factors in enterprise-wide/ERP projects. *Journal of Information Technology*, 15(4), 317–327.
- Sun, K.-A., & Kim, D.-Y. (2013). Does customer satisfaction increase firm performance? An application of American Customer Satisfaction Index (ACSI). *International Journal of Hospitality Management*, 35, 68–77.
- SurveyPal.com. (2017). What is a good Customer Effort Score (CES)? Viitattu 13.7.2018, osoitteesta <https://www.surveypal.com/blog/what-is-a-good-customer-effort-score-ces-surveypal>
- Syntyurenko, O. V. (2015). The digital environment: The trends & risks of development. *Scientific & Technical Information Processing; Dordrecht*, 42(1), 24–29.
- Tarnovskaya, V., & Biedenbach, G. (2018). Corporate rebranding failure & brand meanings in the digital environment. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(4), 455–469.
- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. (R. Verma, Toim.) *Journal of Service Management*, 23(3), 362–376.
- Telus International.com. (2018). Customer Effort Score vs. Net Promoter Score: Which Should You Choose? *TELUS International*. Viitattu 13.7.2018, osoitteesta <https://www.telusinternational.com/articles/customer-effort-score/>
- Tenhunen, M. (2016). NPS, CES, CSAT - miten asiakaskokemusta kannattaa mitata? | Questback. *Questback.com*. Viitattu 13.7.2018, osoitteesta <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/>



- Terblanche, N. S. (2018). Revisiting the supermarket in-store customer shopping experience. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 40, 48–59.
- Thomas, E., & Magilvy, J. K. (2011). Qualitative rigor or research validity in qualitative research. *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*, 16(2), 151-155.
- Thompson, E., & Lewis, M. (2017). The Gartner Customer Experience Management Maturity Model, 14.
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. s.131
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis & thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & Health Sciences*, 15(3), 398–405.
- Verhoef, s. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics & Management Strategies. *Journal of Retailing*, Enhancing the Retail Customer Experience, 85(1), 31–41.
- Walton, D. (2014). *Abductive Reasoning* (eBook editon.). Tuscaloosa, UNITED STATES: University of Alabama Press.
- Wesseling, T., & Wolfert, R. (2016). What is customer journey mapping & what are its developments? *Online Optimizers*. Viitattu 24.10.2018, osoitteesta <http://onlineoptimizers.eu/customer-journey-mapping-developments/>
- Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11(4), 522-537.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P., O'Malley, L., ym. (2017). Strategic B2B customer experience management: the importance of outcomes-based measures. *The Journal of Services Marketing*; Santa Barbara, 31(2), 172–184.
- Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82.

## **LIITTEET**

LIITE 1: Tietosuojalomake ja haastattelun hyväksyntä

LIITE 2: Haastattelurungot

LIITE 3: Sisäiset dokumentit (Salattu)

LIITE 4: Asiakaspolku (Salattu)

LIITE 5: Mittauskysymykset ja vaiheet (Salattu)

**Tietojenkäsittely ja tietosuoja**

Haastatteluaineisto kerätään diplomityön tutkimustarkoituksiin. Aineistoa käytetään analysoimaan ja parantamaan Accountor enterprise solutionin asiakaskokemusta.

Diplomityö itsessään on julkinen, liitteitä lukuun ottamatta. Diplomityön tekstiosuudessa haastatteluaineisto pseudonymisoidaan, jolloin yksittäisen henkilön tai yrityksen vastaukset eivät ole tunnistettavissa.

Tutkimuksessa selvitetään asiakaskokemusta ja projektin aikaisia tapahtumia, tunteita ja niiden syitä. Tämä voi pitää sisällään myös henkilötietolain mukaisten arkaluonteisten tietojen käsittelyä, mikäli haastateltava tuo niitä itse ilmi, mutta niitä ei suoraan kysytä. Haastateltava voi perua osallistumisensa missä tahansa vaiheessa tutkimusta ilman syytä.

Olisi mahtavaa, mikäli saisimme äänittää haastattelut, jotta haastattelutilanteesta saadaan häiriötön ja tutkimusaineistosta kattava. Tallenteet säilytetään vain diplomityön kannalta tarvittavan ajan, minkä jälkeen ne tuhoetaan. Tallenteita säilytetään maksimissaan 6kk haastattelun ajankohdasta. Diplomityön arvioitu valmistuminen on joulukuu 2018.

Tallenteita käsittelevillä henkilöillä (Tutkimuksen tekijä ja tarvittaessa diplomityön ohjaajat) on vaitiolovelvollisuus. Tallenteita ja haastattelumuistiinpanoja käsitellään Suomessa ja säilytetään Tampereen teknillisen yliopiston Microsoft OneDrive palvelimella. Tallenteen luovuttaminen muille, kuin tutkimuksen kannalta välttämättömille henkilöille, edellyttää haastateltavan suostumusta.

Haastateltavilla henkilöillä on henkilötietolain ja GDPR:n mukaan oikeus halutessaan mm. nähdä hänestä tallennetut tiedot, saada tietoa häneen liittyvien tietojen käytöstä ja käsittelystä sekä rajoittaa jo annettujen tietojen käsittelyä.

Rekisterin pitäjänä haastattelutiedoille on sama kuin diplomityön kirjoittaja ja haastattelija: Milla Väänänen (+358 XX XXX XXXX, etu.suku@accountorenterprise.fi).

Haastattelut saa äänittää	<input type="checkbox"/>	
Diplomityössä voidaan käyttää pseudonymisoituja lainauksia haastattelusta	<input type="checkbox"/>	Pseudonymisoidut lainaukset julkisessa osuudessa muodossa " <i>kommentti</i> " - Haastateltava 1, sekä tarvittaessa toimialan yleisilmaus. Lainauksista ei voida yksilöidä vastauksen antajaa.
<b>Ymmärrän ja hyväksyn tietosuojaperiaatteet</b>	<input type="checkbox"/>	Sinulla on aina mahdollisuus kysyä lisätietoja tai perua osallistuminen halutessasi.
Allekirjoitus ja nimenselvennys		Paikka ja aika

## Haastattelurunko - Kaikki ryhmät

---

Tutkimuksen tarkoitus on löytää keinoja johtaa ja parantaa projektitiimien asiakaskokemusta. Subjektiiviset käsitykset ovat tärkeitä tämän kannalta, ei tarvitse miettiä onko muut samaa mieltä tai edustatko koko yritystä.

1. Kerrotko ensin omasta roolistasi projektissa
2. Kertoisitko omin sanoin mitä projektissa tehtiin ja mitä vaiheita siinä oli
3. Muistele projektia. Kuvaile tilanne, jossa tuntui, että asiat menivät todella hyvin tai todella huonosti. Kuvaile tapahtuma ja siihen liittyvät tunnelmat. Jos tulee mieleen useampi, kerro muutama tärkeintä.

### MUOKKAA KYSYMYKSET 1. KYSYMYKSEN VASTAUKSEN MUKAAN

---

#### Alku

1. Mitä odotuksia sinulla oli projektin alussa? Miten nämä kohdattiin? Mitkä asiat ylittivät odotukset? Mitkä alittivat?
2. Muistele millaisia tunteita tämä herätti? (Sanallisesti & arvollisesti)
  - a. \*Näytä Tunneasteikko\* Mistä tunteet johtuivat?

---

#### Keskivaihe

1. Miten projektin keskivaiheilla? Muuttuivatko odotukset tähän mennessä? Miten? Miksi? Mitä odotuksia nyt heräsi?
2. Muistele millaisia tunteita tämä herätti? (Sanallisesti & arvollisesti)
  - b. \*Näytä Tunneasteikko\* Mistä tunteet johtuivat?

---

#### Loppuvaihe

1. Projektin loppupuolella, miten kuvailisit odotuksiasi? Miten niihin vastattiin?
2. Muistele millaisia tunteita tämä herätti? (Sanallisesti & arvollisesti)
  - c. \*Näytä Tunneasteikko\* Mistä tunteet johtuivat?

---

Mikäli kesken niin odotukset tulevaisuuteen.

## Kokonaisuus uudelleen

Mieti nyt uudelleen koko projektia, siinä olleita tilanteita, henkilöitä, kokemuksia ja tunteita.

1. Kuinka vaivatonta/helppoa/sujuvaa oli olla AESin asiakas / työntekijä? (niin henkiset, fyysiset kuin käytännön esteet) (1 Paljon vaivaa - 7 todella vaivatonta) Miksi juuri tämä luku? Mitä vaatisi 7? Mikä oli tämän projektin vaikutus aiempaan käsitykseen?
2. Kuinka todennäköisesti suosittelisit AES:ia ystävälle tai kollegalle 0-10? Miksi juuri tämä luku? Mitä vaatisi 10? Mikä oli tämän projektin vaikutus aiempaan käsitykseen?
3. Mitkä asiat lisäsivät tyytyväisyyttänne ja tyytymättömyyttänne projektia kohtaan tai projektin aikana?
4. Jos arvioit kokonaisuutena mitä projektista jäi lopulta käteen? Millaista arvoa saitte?

Muuta mieleen?

Ketä voisin haastatella lisää teiltä tähän projektiin liittyen?

Mikäli tulee lisäkysymyksiä, miten voi ottaa yhteyttä?

**\*TUNNEASTEIKKO\***

## HALLINNAN TUNNE

*+3 Tilanteessa pystyin vaikuttamaan haluamallani tavalla*

*+2 Tilanteessa pystyin vaikuttamaan jotenkuten haluamallani tavalla*

*+1 Tilanteessa pystyin vaikuttamaan vain hieman haluamallani tavalla*

*0 EOS*

*-1 Tilanteessa en juurikaan pystynyt vaikuttamaan haluamallani tavalla*

*-2 Tilanteessa en lähes lainkaan pystynyt vaikuttamaan haluamallani tavalla*

*-3 Tilanteessa en pystynyt vaikuttamaan lainkaan haluamallani tavalla*

## MIELIHYVÄN KOKEMUS

*+3 Tilanne oli todella miellyttävä*

*+2 Tilanne oli melko miellyttävä*

*+1 Tilanne oli jokseenkin miellyttävä*

*0 EOS*

*-1 Tilanne oli jokseenkin epämiellyttävä*

*-2 Tilanne oli melko epämiellyttävä*

*-3 Tilanne oli todella epämiellyttävä*

## VIRITTYNEISYYDEN ASTE

*+3 Tilanteessa olin todella virittynyt - olo on todella valpas*

*+2 Tilanteessa olin melko virittynyt*

*+1 Tilanteessa olin hieman virittynyt*

*0 EOS*

*-1 Tilanteessa olin hieman rauhallinen/tyyni/energiaton/flegmaattinen*

*-2 Tilanteessa olin melko rauhallinen/tyyni/energiaton/flegmaattinen*

*-3 Tilanteessa olin todella rauhallinen/tyyni/energiaton/flegmaattinen*

## Haastattelurunko - Johto

---

- Mitä arvoa tuotamme asiakkaillemme?
- Mitä konkreettista hyötyä meistä on asiakkaillemme?
- Minkä tarpeen tyydytämme?
- Millaisia kokemuksia haluamme luoda asiakkaillemme?
- Millaisia kokemuksia tuotetaan missäkin tilanteessa?
- Millä keinoin kokemukset tuotetaan?
- Rekrytoimmeko asennetta vai kokemusta? Millainen ihminen on työn toteutumisen kannalta tärkein?
- Miten henkilöstö koulutetaan reagoimaan ennalta arvaamattomiin tilanteisiin?
- Mitataanko määrää vai laatua?
- Palkitaanko asiakaskokemukseen panostamisesta myös johdon tasolta?
- Yrityksen tosiasiallinen toiminta: myydäänkö tuotteita, palveluita vai kokemuksia?
- Yrityksen kilpailustrategia: ylivertaiset tuotteet, halvin hinta vai odotukset ylittävät kokemukset?
- Erottautumisstrategia: Brändit eivät riitä tulevaisuudessa erottelemaan yrityksiä, kokemukset ovat kuitenkin uniikkeja